

Liisa Halonen

MATKAILUYRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Liiketalouden koulutusohjelma
kevät 2008



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Liisa Halonen	
Työn nimi Matkailuyrityksen liiketoimintasuunnitelma	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Tuotantotalous	Ohjaaja(t) Päivi Malinen
	Toimeksiantaja Pitkänniemen Lomamökit / Aune ja Tenho Halonen
Aika kevät 2008	Sivumäärä ja liitteet 41+18
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin ja laaditun liiketoimintasuunnitelman avulla kehittää kohteena olevan matkailuyrityksen liiketoimintaa. Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli Pitkänniemen Lomamökit, jonka yrittäjinä toimivat Aune ja Tenho Halonen. Lomamökit sijaitsevat Jormasjärven rannalla, Sotkamossa. Pitkänniemen Lomamökit tarjoaa majoituspalveluja hirsimökeissä luonnonkauniissa niemessä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus rakennettiin pääosin suomalaista matkailua, matkailuyrittäjyyttä, yrityksen suunnittelua ja liiketoimintasuunnitelmaa käsittelevillä teorioilla. Työn empiirisessä osuudessa laadittiin matkailuyritykselle liiketoimintasuunnitelma, joka on tiivis esitys yrityksen toiminta-ajatuksesta, resursseista sekä tulevaisuuden visioista. Lisäksi suunnitelmassa on arvioitu yrityksen kehittämistä, markkinointia, henkilöstöä sekä taloutta.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä case tutkimusta, joka toteutettiin tekemällä niin sanottu kirjoituspöytätyö. Työhön kerättiin tarvittavat tiedot yrittäjää haastattelella sekä tekijän omien havaintojen kautta.</p> <p>Laadittu liiketoimintasuunnitelma selkiyttää yrittäjille oman yrityksen nykytilaa ja myös tulevaisuuden suunnitelmia. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan on hyödyksi yritykselle, se auttaa liiketoiminnan kehittämisessä monella tapaa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	liiketoimintasuunnitelma, matkailu
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Liisa Halonen	
Title Business plan for a Rural Tourism Company	
Optional Professional Studies Production Economics	Instructor(s) Päivi Malinen
	Commissioned by Pitkänniemen Lomamökit / Aune and Tenho Halonen, Sotkamo.
Date Spring 2008	Total Number of Pages and Appendixes 41+18
<p>The main goal of this thesis was to study the different parts of a business plan and to develop the operations of a rural tourism company with the business plan written for the company. The thesis was commissioned by Pitkänniemen Lomamökit, Sotkamo. The entrepreneurs are Aune and Tenho Halonen. The company is located on the shore of Jormasjärvi, in Sotkamo. The company offers good quality accommodation in a beautiful cape.</p> <p>The theoretical part consists of literature on Finnish tourism, business plan, business planning and entrepreneurship. The empirical part consists of the business plan written for the company. The plan is a brief presentation of the business idea, the resources and the future visions. The plan covers also business development, marketing, the personnel and the economy at the company.</p> <p>The research was conducted by interviewing the entrepreneur and by making observations about the operations. The business plan clarifies the actual situation and the future plans at the company. The thesis is very useful and helps the future development in many ways.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	business plan, tourism, Sotkamo

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 SUOMALAINEN MATKAILU	3
2.1 Matkailun määrittelemine.....	5
2.2 Matkailu Kainuussa.....	7
2.3 Matkailu Sotkamossa.....	9
2.4 Pääpiirteitä matkailuyrittäjyydestä.....	11
3 YRITYKSEN SUUNNITTELU	14
3.1 Liiketoiminnan suunnittelu.....	15
3.2 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus	16
3.3 Liiketoimintasuunnitelman tekeminen ja päivittäminen	17
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	21
4.1 Yrityksen perustiedot ja tehtävä.....	22
4.1.1 Toimiala.....	22
4.1.2 Kilpailutilanne	23
4.1.3 Asiakkaat	24
4.2 Swot analyysi.....	25
4.3 Visio, strategia ja tavoitteet.....	26
4.4 Keinot.....	28
4.4.1 Kehittäminen.....	29
4.4.2 Markkinointi	30
4.4.3 Henkilöstö.....	30
4.4.4 Talous	31
4.5 Toteuttaminen ja seuranta.....	31
5 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN AVULLA.....	33
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	35
LÄHTEET.....	37
LIITTEET (salainen)	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön kohteena on matkailualan yritys, joka vuokraa ympärivuoden käytössä olevia lomamökkejä maaseudulla, Jormasjärven rannalla Sotkamossa. Lomamökkejä on yhteensä viisi ja ne sijaitsevat luonnonkauniissa niemessä. Yritys on toiminut kymmenen vuotta. Asiakkaita lomamökeillä majoittuu ympäri Suomea.

Matkailu on Sotkamossa erittäin tärkeässä asemassa, Vuokattia voidaan pitää yhtenä Suomen suosituimpana matkailukeskittymänä matkailijoiden keskuudessa. Nyt, vuonna 2008, Vuokattiin rakennetaan jälleen monia matkailulle merkittäviä kohteita, kuten Katinkullan golfkentän laajennusosa ja uusia lomahuoneistoja Vuokattiin. Näiden vaikutukset ylettyvät myös pienempiin matkailuyrityksiin ympäri Sotkamaa. Valitsin opinnäytetyön aiheen liittyen matkailuun sen vuoksi, koska olen kiinnostunut matkailusta ja vanhempieni yrityksen kautta olen seurannut läheltä matkailuyrityksen toimintaa koko sen olemassa olo ajan. Yrityksessä ei ole aiemmin tehty varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa, joten mietin, että sen tekeminen voisi olla sopivin aihe opinnäytetyöhöni.

Opinnäytetyön tarkoituksena on liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin perehtyminen ja syventyminen ja tätä kautta kohteena olevan yrityksen liiketoiminnan kehittäminen liiketoimintasuunnitelmaa käyttäen. Liiketoimintasuunnitelma on kaiken yritystoiminnan perusta ja liiketoimintasuunnitelman laatimisella on hyötyä yrittäjälle monella eri tapaa. Yritys voi parantaa omia toimintatapojaan ja kehittää sitä kautta liiketoimintaa.

Tavoitteena opinnäytetyössä on löytää vastaukset muun muassa seuraaviin kysymyksiin. Mitä sisältyy hyvään liiketoimintasuunnitelmaan ja miten se kokonaisuudessaan laaditaan? Mitä hyötyä matkailuyritykselle on liiketoimintasuunnitelman tekemisestä? Miten liiketoimintasuunnitelma auttaa yritystä liiketoiminnan kehittämisessä?

Opinnäytetyön teoriaosassa kerrotaan matkailuun liittyvistä käsitteistä, selvitetään mitä on matkailu nykypäivänä Suomessa ja erityisesti Kainuussa ja Sotkamossa sekä kerrotaan pääpiirteet suomalaisesta matkailuyrittäjyydestä. Tämän jälkeen käsitellään sitä, miten tehdään liiketoimintasuunnitelma ja mitä merkitystä yritykselle on liiketoimintasuunnitelman laatimisesta. Myöhemmin syvennyttään tarkemmin liiketoiminnan eri osa-alueiden suunnittelun teoriaan eli käydään teoriassa läpi mitä asioita liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy. Empiriaosassa

tehdään liiketoimintasuunnitelma. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on case tutkimus, joka toteutetaan tekemällä kirjoituspöytä tutkimus, tarvittavat asiatiedot saadaan poimittua työhön yrittäjää haastatteleamalla ja myös tekijän omien havaintojen kautta.

2 SUOMALAINEN MATKAILU

Suomen matkailun kehitys on ollut viime vuosikymmeninä suotuisaa. Matkailulla on erittäin suuri kulttuurinen merkitys taloudellisen merkityksen lisäksi. Matkaillessaan niin ulkomailla kuin Suomessakin matkailija tutustuu uusiin ihmisiin ja saa heiltä uusia kulttuurivaikutteita. Elintason kohoamisen ja liikenneyhteyksien jatkuvan paranemisen myötä yhä useammalla suomalaisella on mahdollisuus matkustaa. Parhaiten Suomessa työllistää eteläisen Suomen ja Lapin matkailuyritykset. Erilaiset matkailukeskittymät vetävät matkailijoita eniten, jossa matkailijailijalla on monipuoliset harrastusmahdollisuudet ja korkeatasoiset yöpymismahdollisuudet. Nykyaikana ihmiset ovat erittäin valveutuneita ja vaativat myös matkakohteeltaan enemmän tarjottavia aktiviteetteja. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 11 – 12.)

Suomen matkailun vetovoimatekijät ovat kautta aikojen olleet luonto ja sen ympärille kehitetyt aktiviteetit ja ohjelmapalvelut. Suomen matkailulle tärkeäksi asiaksi luonto nousi jo kansallisromantiikan ja siihen liittyvän karelianismin aikaan. Näyttää siltä, että palaamme pikkuhiljaa tähän vaiheeseen takaisin, sillä massaturismi on monin paikoin osoittautumassa luonnon kannalta kestäättömäksi, taloudellisesti epävarmaksi ja henkisesti köyhäksi. Matkailun vetovoimatekijät eivät ehkä koskaan tule kiinnostamaan suuria massoja Suomessa. Pohjoinen sijainti on kuitenkin antanut yksilölliset lähtökohdat matkailun kehittämiseksi Suomessa ja lisäksi Suomessa on kulttuurieksotiikkaa ja edullisen matkailun mahdollisuuksia. (Silvennoinen, Tahvanainen & Tyrväinen 1997, 12.)

Suomessa matkailu nähdään yhä merkittävämpänä vientiteollisuuden alana sekä elinkeinona joka tarjoaa kasvu- ja työllistämismahdollisuuksia yhä enemmän. Esimerkiksi Venäjältä saapuvien matkailijoiden määrä ovat lisääntynyt merkittävästi viime aikoina Suomessa. Matkailun merkitys tulee korostumaan entistä enemmän voimakkailla maaseudun rakennemuutosalueilla, kuten esimerkiksi Lapissa ja Itä-Suomessa. Kyseisillä alueilla tarvitaan uusia toimeentulomahdollisuuksia kipeästi voimakkaasti vähenevän alkutuotannon sekä perusteollisuuden tilalle. (Silvennoinen, Tahvanainen & Tyrväinen 1997, 13.)

Matkailulla on monenlaisia vaikutuksia kohdealueelleen, tärkeimpinä näistä ovat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset. Matkailu tukee työllisyyttä työvoimavaltaisena alana ja matkailu tukee myös omalta osaltaan palvelurakenteen säilymistä. Lisäksi matkailu vaikuttaa

positiivisesti kuntien palveluvarustukseen, mikä hyödyttää myös paikallisia asukkaita. (Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 3.)

Koko Suomessa matkailun tarjonta on suuri suhteessa kysynnän määrään, joten matkailuelinkeinon alalla menestyminen vaatii ponnistuksia ja osaamista. Suomessa puhutaan matkailuteollisuudesta, vaikka Suomea ei mielletä varsinaisesti matkailumaaksi. Puhdas luonto, kauniit järvimaisemat ja omaleimainen kulttuuri antavat niin Suomen kotimaan matkailulle kuin ulkomailtakin tulevalle matkailulle hyvän perustan. (Asunta, Brännare-Sorsa, Kairamo & Matero 2003, 33.)

Matkailu koostuu Suomessa useista eri elinkeinoaloista, joten matkailua ei pysty määrittelemään yhtenä erillisenä kokonaisuutena. Suomessa matkailun ominaispiirteisiin kuuluu voimakkaat kausivaihtelut, joten tavanomaista on, että elinkeinona matkailu on erittäin vaihtelevaa. Matkailuelinkeinon ominaispiirteinä voidaan mainita suuri volyymi niin henkilöstömäärinä kuin rahavirtoinakin, nopea kasvu ja herkkyys monille muutoksille mitä yhteiskunnassa ja maailmassa ylipäänsä tapahtuu. (Verhelä & Lackman 2003, 10.)

Suomessa matkailutoimialan tarjonta ja kysyntä on keskittynyt maan tiheimmin asutuille Etelä-Suomen alueille, vaikka Suomi onkin kansainvälisesti tunnettu luontomatkailukohteena. Merkittävä osa etenkin ulkomaalaisten matkailijoiden yöpymisistä majoitusliikkeissä aiheutuu liikematkustuksesta ja suuntautuu Etelä-Suomen kaupunkeihin. Muualla Suomessa vapaaajan matkailulla on suurempi merkitys, mutta vapaa-ajan matkailijoiden määrät on vielä pienet. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, 14 – 15.)

Maaseutumatkailussa merkittävä osa yrityksistä on osa-aikaisia ja sivutoimisia. Valtaosa Suomen matkailuyrityksistä on pieniä maaseutumatkailuyrityksiä. Pääosa niiden asiakkaista on suomalaisia perheitä, jotka varaavat mökkilomansa suoraan yrityksestä tai he voivat käyttää jonkin valtakunnallisen tai alueellisen matkailuorganisaation välityspalveluja (Boxberg ym. 2001, 14 – 15.)

Maaseutupoliittisessa kokonaisuohjelmassa vuosille 2005 – 2008 todetaan, että matkailuelinkeino maaseudulla on kymmenen vuoden päähän ulottuvan vision mukaan tuolloin merkittävä ja toimiva osa matkailuelinkeinoa ja maaseudun monipuolista yritystoimintaa. Maaseu-

tumatkailun voidaan olettaa menestyvän kehittämällä ja myymällä turvallisiksi ja luotettaviksi koettuja, kilpailukykyisiä matkailu- ja virkistyspalveluja. Niiden sisältö ja vahvuudet kumpuavat hyvästä laadusta, monimuotoisesta kulttuuriperinnöstä, vuodenaikojen kierrosta, turvallisuudesta, maaseutu ympäristön puhtaudesta ja kaikki nämä yhteen liitettävästä yrittäjien osaamisesta. Tästä huolimatta nähdään myös, että tulevaisuudessa maaseutumatkailun markkinoinnissa ja myynnissä on oleellista se, ettei enää myydä pelkästään maaseutumatkailua, vaan erilaisia maaseudulla tuotettuja matkailu- ja virkistyspalveluja. (Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 6.)

2.1 Matkailun määritteleminen

Matkailu voidaan jakaa kolmeen ryhmään: Incoming – matkailuun, eli maahan suuntautuvaan matkailuun, outgoing – matkailuun eli ulkomaille suuntautuvaan matkailuun ja kolmantena matkailuun kotimaassa. Jokaisessa näissä voi olla kyseessä joko vapaa-ajan matkustamista tai liikematkustamista. Matkailu on tietyllä kohdealueella elinkeino, joka on merkittävä osa yhteiskunnan talous-, sosiaali- ja kulttuurielämää. Matkailuelinkeinon kannalta on hyvä luokitella matkailijat esimerkiksi erilaisten demografisten kriteerien perusteella (ikä ja sukupuoli), sosioekonomisten kriteerien perusteella (tuloluokka, koulutus jne.) tai elämäntyylin perusteella. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 10.)

Matkailu maailmanlaajuisesti sisältää kotimaanmatkailun, matkailun ulkomaille ja ulkomaisen matkailun kohdemaahan. Suomalaista matkailua käsiteltäessä keskitytään kotimaan matkailun eri muotoihin. Matkailu käsitteenä on hankala määritellä yksiselitteisesti ja tyhjentävästi. Matkailu on matkustamista ja viipymistä vakituisen asuinpaikan ulkopuolella esimerkiksi lomaviikon, levon, virkistykseen, harrastuksen, opiskelun, työn, terveydenhoidon tai kokouksen vuoksi. Matkustamisella tarkoitetaan ilmiöiden ja suhteiden kokonaisuutta, jotka ovat liitoksissa vieraspaikkakuntalaisten matkustamiseen ja oleskeluun jollakin alueella. (Silvennoinen, Tahvanainen & Tyrväinen 1997, 4.)

Käsitteenä maaseutumatkailu on Suomessa hyvin lähellä luontomatkailun käsitettä. Markkinoitaessa ja kehitettäessä maaseutumatkailua painotetaan maaseudun luontaisten vetovoimatekijöiden, kuten metsien, vesistöjen, soiden ja maaseutukulttuurin kokonaisvaltaista hyödyntämistä. Maaseutu, joka voidaan ryhmitellä kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseu-

tuun ja syrjäiseen maaseutuun, kattaa 99% Suomen pinta-alasta. Maaseutumatkailu käsitteen katsotaan yleisesti tarkoittavan taajamien ja matkailukeskusten ulkopuolella, maaseudulla tapahtuvaa matkailua, joka on usein pienimuotoista, maatilatalouteen ja ulkoiluun liittyvää yksilöllistä palvelua käsittävää matkailua. (Lassila & Aho 2001, 33.)

Matkailuun kuuluvat kaikki ne palvelut, joita matkailija käyttää, joten mitään elinkeinon tai palvelun haaraa ei voida varsinaisesti luokitella jäävän matkailun ulkopuolelle. Matkailun palvelujen tuotanto voidaan jakaa neljään pääryhmään, jotka muodostavat matkailupalvelujen valtaosan; majoituspalvelut, ravitsemuspalvelut, kuljetuspalvelut ja ohjelmapalvelut. Matkailu voidaan määritellä usean eri toimialan muodostamaksi kokonaisuudeksi. (Verhelä & Lackman 2003, 11.)

Matkailuelinkeino voidaan jakaa palvelujen tuotantoon, palvelujen markkinointiin ja myyntiin sekä näitä tukeviin elinkeinoaloihin. Matkailutuotteen tuotantoon liittyvät alat, kuten majoitus-, ravitsemis-, kuljetus- ja ohjelmapalvelut. Markkinointiin sen sijaan ovat liitoksissa tahot, kuten matkatoimistot ja matkailun alueorganisaatiot. Matkailutuotantoa ja siihen liittyvää markkinointia tukevat tahot ovat museo- ja kulttuurikohteet, tapahtumien järjestäjät ja vähittäiskauppa. (Verhelä & Lackman 2003, 12.)

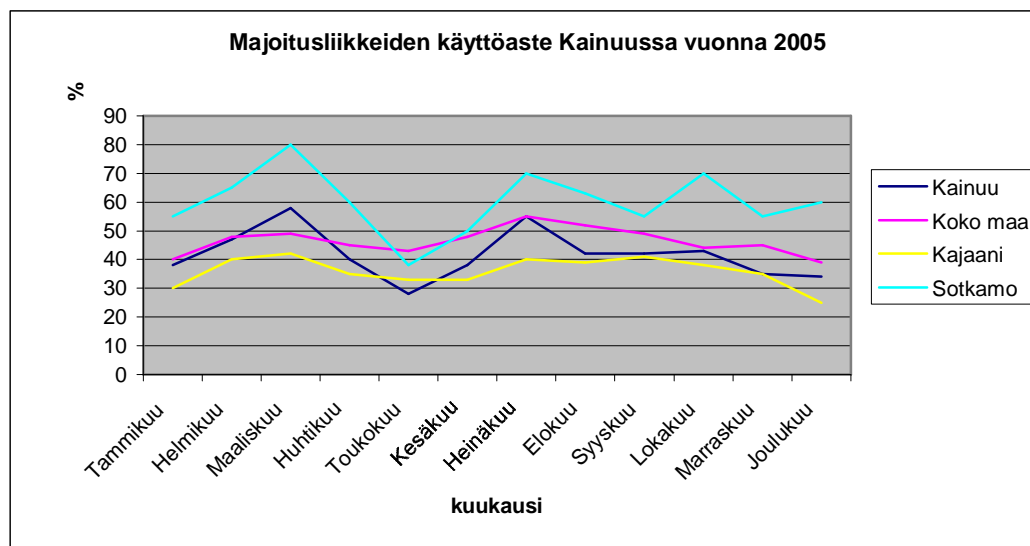
Välitön vaikutus matkailulla on hotelli- ja ravintola-alaan, auto- ja kuljetusalaan sekä kauppaan. Välillinen vaikutus on myös moniin muihin toimialoihin. Kyseiset palvelut ovat tiiviissä yhteistyössä palveluja markkinoivien ja myyvien tahojen kanssa. Matkailuhallinto, matkailun koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä rahoitus tukevat tuotanto ja markkinointitoimintaa. Näistä muodostuva matkailun kokonaisuus on verkostoitunut muiden elinkeinon ja palvelualojen kanssa. (Verhelä & Lackman 2003, 12.)

Tämän opinnäytetyön kohteena on maaseudulla toimiva majoituspalveluita tarjoava yritys, joka on halunnut koko toiminta-aikansa ajan säilyttää palvelunsa markkinoinnin kokonaisuudessaan itsellään. Yritys ei ole tähän mennessä verkostoitunut paikkakunnalla toimivien matkailun alueellisten organisaatioiden kanssa, kuten esimerkiksi Vuokatissa toimivan FinFunin keskusvaraamon kanssa.

2.2 Matkailu Kainuussa

Kainuun maakunta sijaitsee Oulun läänin itäosassa Oulujärven ja Oulujoen vesistöalueen ympärillä. Kainuuseen kuuluvat Kajaanin ja Kuhmon kaupunkien lisäksi Hyrynsalmen, Risti-järven, Paltamon, Puolangan, Suomussalmen, Sotkamon ja Vaalan kunnat. Vuolijoki liittyi Kajaaniin vuoden 2007 alussa. Kainuussa on yhteensä noin 85 000 asukasta ja asutuksen historia on Suomen vanhimpia. Puhdas ja avara luonto hallitsevat Kainuun maisemia. Kainuun maa-alasta on metsämaata yli 80 %, mikä antaa maakunnalle erämaisen leiman. (Heikkinen 2007.)

Matkailua pidetään yhtenä tärkeimpänä kehitettävänä toimialana Kainuussa. Kainuun vahvuuksina pidetään alueen rikasta, puhdasta ja pohjoista luontoa. Varsinkin Vuokatista ympäristöineen on kehittynyt vuosien saatossa todellinen Kainuulaisen matkailun lippulaiva. (kuvio 1.) Matkailu on Kainuussa kansainvälistyvä elinkeino, mikä asettaa myös Kainuun matkailuyritykset uusien haasteiden eteen. Erityisesti maaseutumatkailuyritykset ovat suurien haasteiden edessä. (Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 10-13.)



Kuvio 1.. Majoitusliikkeiden käyttöaste Kainuussa vuonna 2005.

Mökkivuokraus on matkailijoiden eniten suosima majoitusmuoto. Kainuun matkailuyrityksistä suuri osa on pieniä ja ne sijaitsevat maaseutumaisessa ympäristössä. Tutkimuksien mukaan matkailijoiden mielikuvat Kainuusta liittyvät luontoon ja rauhaan, ja siksi Kainuun matkailuvalttina pidetään juuri luonnonläheisyyttä ja siihen liittyviä harrastemahdollisuuksia, ku-

ten esimerkiksi hiihtoa, laskettelua, kalastusta sekä retkeilyä. (Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 23.)

Erilaisten aktiviteettien tuotteistaminen ja tarjonta ovat tulevaisuudessa entistä enemmän otettava huomioon ja ohjelmapalvelutarjonnan tulee kattaa perhematkailun tarpeet myös jatkossa. Hyvinvointimatkailuun liittyvässä tuotteistamisessa nähdään mahdollisuuksia tulevaisuudessa, esimerkiksi yhdistämällä luonnon tarjoamat muut mahdollisuudet luonnonrauhaan, kuten esimerkiksi marjastus ja marjojen monipuolinen käyttö. (Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 23.)

Kainuun kesämatkailijoille matkakohteen tärkeimpiä valintakriteerejä ovat alueen luonto ja maisemat, hyvä hinta-laatusuhde matkailupalvelussa ja hyvät asiakaspalvelut. Harrastemahdollisuudet ja virkistäytyminen ovat varsinkin kotimaisille matkailijoille tärkeitä syitä tulla Kainuuseen. Ulkomaalaiset matkailijat tulevat taas useimmin alueelle tavatakseen sukulaisiaan ja tuttaviaan sekä osallistuakseen johonkin tiettyyn tapahtumaan. Kesämatkailun vahvuuksia Kainuussa ovat kulttuuri, kuten Kuhmon Kamarimusiikki ja Kajaanin Runoviikko – tapahtuma sekä nähtävyydet kuten Suomussalmen sotahistorialliset kohteet. (Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 23.)

Talvimatkailussa korostuu kesämatkailua enemmän perhematkailu ja suurin osa talvimatkailijoista tulee Kainuuseen harrastamaan ja virkistäytymään. Eniten harrastetaan murtomaahiihtoa, lumilautailua ja laskettelua sekä kylpylässä käyntiä. Myös moottorikelkkailu, lumikenkäkävely ja koiravaljakkoajelut kiinnostavat matkailijoita. Etelästä tulevien matkailijoiden näkökulmasta Kainuun vahvuutena on se, että täältä löytyy ”lappimaiset olosuhteet” lähempää kuin Lapista. (Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 23.)

Kainuussa majoitusliikkeiden käyttöaste on suurin Sotkamossa. Koko Kainuun majoitusliikkeiden käyttöaste on huomattavasti pienempi kuin Sotkamon käyttöaste. Majoitusliikkeiden käyttöaste Sotkamossa on maan keskitasoa korkeampi, mutta myös epätasaisempi. Vuokatin kehittyminen näkyy Sotkamon käyttöasteissa. Vuokatti on kehittynyt viime vuosina matkailupalveluja tarjoavaksi matkailukeskukseksi sekä alue panostaa erilaisiin tapahtumiin erityisesti hiljaisimpina kausina. Niin Kainuussa kuin Sotkamossakin käyttöasteet ovat korkeimmillaan helmi – maaliskuussa ja heinäkuussa ja alimmillaan toukokuussa. Lokakuun käyttöaste on Sotkamossa muita alueita korkeampi. Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 13.)

2.3 Matkailu Sotkamossa

Vuokatin urheiluopisto perustettiin vuonna 1947, josta muodostui silloin hiihtäjien vuotuisen harjoittelupaikka. Urheilijoiden myötä, ajan saatossa myös matkailijat kiinnostuivat Vuokatin matkailumahdollisuuksista. Urheiluopiston rakentamisesta voidaan katsoa lähteneen liikkeelle Vuokatissa nykypäivänä erittäin tärkeäksi nousseen matkailun historia. (Heikkinen 2007.)

Vuokatti on noussut viime vuosien aikana Suomen suosituimmaksi lomakohteeksi matkailijoiden keskuudessa. Tilastokeskuksen matkailukeskusvertailun mukaan Vuokatissa majoittuu vuosittain eniten niin kotimaisia kuin ulkomaisiakin matkailijoita kaikista Suomen matkailukeskuksista. Vuokatin menestys perustuu monipuolisiin harrastusmahdollisuuksiin sekä ympärivuotisuuteen. (Vuokatti on Suomen suosituin lomakohde 2008, 7.)

Hiihto, laskettelu ja erilaiset vaellukset ovat suosituimpia aktiviteetteja Sotkamossa sekä käyntikohteista suosituimpia ovat Holiday Club Katinkullan kylpylä ja sen tarjoama harrastemaailma sekä hiihtoputki, jossa voi hiihtää ympäri vuoden ulkona vallitsevista sääolosuhteista välittämättä. Vuokatin monipuolisista harrastemahdollisuuksista kertoo osansa sekin, että Vuokatin keilahallia voidaan pitää kotimaan mittakaavassa suurena, sillä siellä on kaiken kaikkiaan 22 keilarataa ja suomessa jopa 16 rataiset keilahallit ovat harvinaisia. (Vuokatti on Suomen suosituin lomakohde 2008, 7.)

Vuokatinrinteet vetävät talvella matkailijoita aina marraskuusta lähtien huhtikuun loppupuolelle saakka. Vuokatinrinteillä on 13 rinnettä, huippukuntoiset ladut, monipuoliset hissit sekä oheispalvelut hiihtokoulusta välinevuokraamoihin. Monipuolisuutensa ansiosta Vuokatinrinteitä voidaan pitää koko perheen hiihtokeskuksena. Myös lumilautatunneli ja Suomen ensimmäinen hiihtoputki houkuttelevat Vuokattiin talvisia lajeja harrastavia matkailijoita. (Yhtä alamäkeä 2008, 47.)

Vuokatin matkailijamäärät kasvavat jatkuvasti. Kesällä 2007 yöpymisiä kirjattiin 168 000. Luku kasvoi edellisestä 2,1 %. Eniten matkailijoita Vuokatti vetää helmi – maaliskuussa ja heinäkuussa. Marraskuussa 2007 tehdyn tilaston mukaan yöpymisissä Vuokatti on edellä Rovaniemeä ja Rukaa. Talvimatkailu lisääntyi yli neljällä prosentilla kaudella marraskuu 2006 – huhtikuu 2007. (Vuokatti kiinnostaa matkailijoita 2008, 4.)

Lukuisat majoitusliikkeet ja maaseudulla toimivat lomamökkikylät Sotkamossa tarjoavat myös luonnon rauhaa ja kiireettömyyttä kaipaaville matkailijoille toisenlaista majoitusta kuin esimerkiksi Katinkullassa majoittuminen. On huomioitava, että kaikki matkailijat eivät välttämättä halua lomallaan majoittua kaikkien aktiviteettien keskelle. Tämän vuoksi onkin hyvä asia, että Vuokatista löytyy myös useita pienemmässä mittakaavassa toimivia majoituspalveluja tarjoavia yrityksiä suurten rinnalla.

Sotkamo on valittu vuonna 2007 Taloustutkimus Oy:n kuntien imagoa koskevan tutkimuksen perusteella Suomen parhaaksi kunnaksi. Tämä hyvä imago perustuu muun muassa vapaa-ajanviettomahdollisuuksiin, elinkeinoelämän kehittämiseen ja kunnan kehittämisaktiivisuuteen. Sotkamo on aiemmin saanut Suomen luovimman kunnan ja yrittäjämyönteisimmän kunnan tittelit sekä useita muitakin tunnustuksia ja palkintoja. Nämä kaikki siis osaltaan kertovat sen kuinka matkailu on erittäin merkittävässä roolissa Sotkamon elinkeinoelämässä. (Sotkamo –Suomen paras kunta 2007-2008, 58-59.)

Matkailu on Sotkamon kunnan tunnettavuuden kannalta tärkein toimiala. Yhteistyö Sotkamon kunnan ja Vuokatin matkailun välillä on merkittävää. Vuokatin markkinoinnin verkostossa kunta on yksi iso lenkki ja Vuokatin yhteismarkkinoinnissa kunta saa tarvitsemansa näkyvyyden. Yritteliäisyyden sekä uusien ja rohkeiden ratkaisujen ansiosta Sotkamon kunta on saavuttanut hyvän maineensa matkailun saralla. (Sotkamo –Suomen paras kunta 2007-2008, 59.)

Vuokatin alueen palvelutarjonta kasvaa ja infrastruktuuri kehittyy tulevaisuudessa lomailijoiden määrän kasvaessa. Suurin osa uusista investoinneista lisää alueen majoituskapasiteettia entisestään. Toukokuussa avattava uusi golf-kenttä Katinkullassa, erilaiset liikennejärjestelyt alueella ja kansainvälisen teknologiapuisto Snowpoliksen kehittäminen ovat esimerkkejä Vuokatin laajasta sijoittamisvauhdista. Merkittävimmät investoinnit koko matkailukeskittymän alueella on kohdistettu uusiin hotelleihin, huoneistohotelleihin ja lomahuoneistoihin. Sokos Hotel Vuokatti avattiin joulukuussa 2007 ja keväällä 2008 avataan Katinkullan viereen rakennettavat lomahuoneistot jotka yhdessä lisäävät Vuokatin majoituskapasiteettia erittäin merkittävästi. (Vuokatti MasterPlan 2007-2008, 7.)

Vuokatissa sijaitseva kansainvälinen teknologiapuisto Snowpolis on erikoistunut hyvinvointiin, liikuntaan ja ympärivuotiseen talveen. Snowpoliksessa erilaiset yritykset, koulutus ja tutkimukset toimivat saman rakennuksen alla. Snowpoliksessa menossa olevassa hankkeessa yhdistyvät liikuntateknologia, mittaustekniikka ja biotekniikka. Yhteistyökumppaneina toimivat muun muassa Jyväskylän, Kuopion ja Oulun yliopistot. Tavoitteena on luoda globaali osaamiskeskittymä mukana oleville vahvuusaloille. (Vuokatti MasterPlan 2007-2008, 7.)

2.4 Pääpiirteitä matkailuyrittäjyydestä

Menestyvään liiketoimintaan sisältyy kaksi kokonaisuutta: perusliiketoiminta ja yrityksen kehittäminen. Perusliiketoiminta sisältää jokapäiväiset, määräaikaan mennessä valmiina olevat rutiinit. Kehittämiselle ja suunnittelulle ei ole tarkkoja aikoja ja sen takia se voi jäädä usein liian vähälle huomiolle. Yrittäjä itse vastaa aina toiminnan suunnittelusta. Apua voidaan hakea ulkopuolisilta asiantuntijoilta, mutta ideat ja uudistukset toteutetaan itse. Yrittäjän on ratkaistava useita yritystoimintaan liittyviä kysymyksiä, joista toimintakokonaisuus ja liikeidea muodostuu. Näitä ovat muun muassa asiakkaat, tuotteet ja palvelut, hinnoittelu, palvelun tuottaminen, markkinointi, tarvittavat voimavarat (fyysiset, taloudelliset, henkiset), hallinto ja yrityksen kehittäminen. (Turunen & Valakari 1998, 13.)

Maaseudun yrittäjyys pohjautuu tyypillisesti alueen tarjoamiin voimavaroihin, esimerkkeinä ovat maaseutumatkailu ja elintarvikkeiden jalostus. Maaseutumatkailuyrittäjyys perustuu luontoon, rakennettuun ympäristöön ja maaseudun ihmisten tarjoamaan palveluun. Omailemainen kulttuuri, luonto ja puhdas ympäristö nähdään globalisoituvassa ja teknistyvässä maailmassa yhä tärkeimpinä matkailun vetovoimatekijöinä ja nämä vetovoimatekijät ovat harvaan asutulla maaseudulla vahvimmillaan. Matkailu on tästä huolimatta erittäin kilpailtu toimiala ja alalla menestyminen vaatii maaseutumatkailuyrittäjältä yhä enemmän. Yritystoiminnan tärkeiksi kulmakiviksi muodostuvat tässä tilanteessa laatu- ja turvallisuusasiat ja toimintaympäristön kokonaisuus. Lisäksi yrittäjien yhteistyön merkitys korostuu. (Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 3.)

Maaseutumatkailuyritykset ovat hyvin usein perheyrityksiä, ja niiden kehittymiseen vaikuttaa sen vuoksi perheyrityksille tyypillinen perheen, yritystoiminnan ja omistajuuden toisiinsa kietoutuminen. Usein perheyritykset ovat melko hitaasti kasvavia yrityksiä ja liiketoiminnan ke-

hittämisessä noudatetaan varovaisuutta, koska sukupolvien aikana kasvanutta yritystoimintaa ei haluta vaarantaa. Päätösvalta yrityksessä halutaan säilyttää perheellä ja tämä voi toimia kasvun esteenä. (Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 8.)

Matkailuyrityksen liiketoiminnassa erittäin tärkeä markkinoinnin kilpailukeino on se, mitä yritys tarjoaa asiakkalleen. Matkailuyrittäjän on pystyttävä vastaamaan kysymykseen: Mitä sinä myyt? Palvelujaan on vaikea tarjota ellei itse osaa kertoa, mitä on tarjolla. Yrityksen tuotteista, palveluista ja ideoista kannattaa muodostaa myytäviä tuotteita. Tuotteen ominaisuuksien lisäksi tuotteeseen liittyy esimerkiksi tuotenimi, hinta, markkinointiviestintä, laatu ja jakeilu. Tuotteella tarkoitetaan siis sekä aineellisia tuotteita että aineettomia palveluja, kun niistä on muodostettu myytävä kokonaisuus. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 35.)

Kaikkein tärkeintä matkailupalveluja tuottavan yrityksen näkökulmasta on se, että potentiaaliset asiakkaat löytävät yrityksen tuotteet markkinoilta ja että tuotteen saatavuus on asiakkaalle helppoa. Markkinointi yrityksen toimintona tarkoittaa asiakkaalle tarjottavien tuotteiden jatkuvaa kehittämistä, tuotteiden hinnoittelua molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla, asiakkaalle tiedottamista tuotteesta sekä tuotteen saattamista asiakkaan ostettavaksi. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, 16.)

Asiantuntijoiden mukaan Kainuun maaseutumatkailuyrittäjyyden kehittymisen mahdollisuuksia ovat kansainväliset asiakkaat ja eritoten venäläisten lisääntynyt matkailu alueelle, yhteistyö muiden maaseutuyritysten ja oman alueen vahvojen matkailutoimijoiden kuten esimerkiksi Vuokatti ja Ukkohalla- Paljakan kanssa sekä perhematkailun lisääntyminen aluella. Matkailupalvelujen tarjonnassa lähialueen hyödyntäminen nähdään vahvuutena. Erillisinä kehittämisen mahdollisuuksina nähdään muun muassa koulutus, lomaosakekauppa ja rahoittajien usko toimialaan. (Kaikkonen, Korhonen & Huovinen 2006, 37.)

Matkailu perustuu Suomessa ja erityisesti Itä-Suomessa lähes täysin pienten maaseutumatkailuyritysten tarjontaan. Muutamien suurempien matkailukeskittymien lisäksi ravitsemis- ja ohjelmalvelujen tuottaminen sekä merkittävä osa majoituskapasiteetista on pienten perheyri-tysten tarjoamien palvelujen varassa. Yrittäjäksi tulo alalle on maaseutumatkailussa helppoa ja suurin osa maaseudun matkailuyrityksistä onkin alun perin ollut maataloja. Maaseutumatkailuyrittäjien kokemukset toimialalta ja esimerkiksi liiketoiminnan lainalaisuuksista ovat vähäiset ja perustuvat usein yrittäjän omaan harrastukseen. Syynä matkailuyrittäjäksi ryhtymi-

seen on yleensä sivutulojen hankkiminen kannattamattomaksi käyneen maatilatalouden tulojen tilalle. (Lassila & Aho 2001, 79.)

Maaseutumatkailu on pääelinkeino Suomessa vain viidelletoista prosentille maaseutumatkailuyrityksistä. Matkailuyrittäjyyttä on Suomessa suhteessa eniten syrjäisillä maaseutualueilla, joilla on toisaalta matkailun kannalta parhaimmat luonnonolosuhteet, mutta jossa myös ensimmäisenä on ollut tarvetta etsiä sivutuloja juuri matkailusta. Maaseutumatkailuyrittäjien koulutustaso on melko alhainen ja merkittävä osa yrittäjistä on iäkkäitä henkilöitä. Elinkeinolle on yleistä mikroyrittäjyys, sesonkiluonteisuus, sivutoimisuus sekä suhteellisen vähäinen yhteistyön määrä. (Lassila & Aho 2001, 58.)

Matkailukysynnän trendit näyttävät puhuvan maaseutumatkailuelinkeinon kasvun puolesta. Luontoon perustuva matkailu on yksi dynaamisimmista ja nopeimmin kasvavista matkailuelinkeinon sektoreista. Tämä matkailusektori kasvaa kahdesta viiteen kertaa nopeammin kuin matkailu yleensä. Kaikkialla maailmassa maaseutumatkailuelinkeino on hyvin samantyyppistä ja myös siihen liittyvät ongelmat ovat hyvin samanlaisia. (Lassila & Aho 2001, 58.)

3 YRITYKSEN SUUNNITTELU

Yrityksen perustamisen lähtökohtana on luja halu ja tahto toimia yrittäjänä. Yrittäjäksi ryhtyminen on aina tietoinen valinta, jota on hyvä harkita huolella ja kysytellä sitä rauhassa. Eri vaihtoehtojen punnitseminen on viisasta ennen perustamispäätöstä. Myös kyky itsenäiseen toimintaan ja oma soveltuvuus riskien ottamiseen on mietittävä tarkoin ennen yrityksen perustamista. Yritystoiminnan aloittaminen ja yrityksen menestyksekkäs hoitaminen perustuu toimivaan ja hyvään liikeideaan. Liikeidea on eräänlainen kuvaus yrityksen tavasta menestyä ja ansaita rahaa valitulla toimialalla. (Yrityksen perustamisopas 2007, 13.)

Yritystoiminta perustuu siihen, että sen idea on kantava. Usein liikeidea muodostuu eräänlaisena ketjuna. Alussa on yritysidea joka myöhemmin muotoutuu liikeideaksi. Liikeideasta laaditaan sen jälkeen tarkka liiketoimintasuunnitelma. Kaikella tällä pyritään kannattavaan ja menestyvään liiketoimintaan. Yritysideasta muodostetaan liikeidea, jossa liiketoiminnan perusteet kuvataan. Menestyvä liikeidea syntyy, kun liikeidean osat ovat toisiinsa yhteensopivia. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 28.)

Yritysidea voi perustua esimerkiksi toisen palveluksessa tehdyn työn kautta syntyviin ideoihin, asiakkaiden ongelmiin, teknologian tarjoamiin uusiin mahdollisuuksiin tai uusien arvojen ja asenteiden vaatimiin muutoksiin. Yritysidean täytyy pohjautua yrittäjän omaan ammattitaitoon, jotta liiketoiminnalla on hyvät menestymisen mahdollisuudet. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 28.)

Yrityksen toiminta perustuu viiteen tukijalkaan: markkinointiin, tuotantoon, talouteen, tekijöihin eli henkilöstöön ja kehitykseen. Toimiessaan vakaasti yritys ottaa riittävästi huomioon kaikki nämä toiminnot ja kehittää niitä yhdenmukaisesti. Jokaisen liiketoiminnan tukijalan ja niissä tehtävien valintojen on tuettava hyvin yrityksen päämäärää, määriteltyjä tavoitteita ja toiminta-aluetta. Jo yhdenkin toiminnon ohittaminen heikentää yritystä ainakin pitkällä tähtäimellä, kahden toiminnon ohittaminen horjuttaa yritystä jo voimakkaasti. (Pitkämäki 2001, 11.)

Usein yrityksen osaaminen, tai ydinosaaminen, on keskittynyt tiettyyn toimintoon. Tämän hallitseminen tuo yritykselle sen tulot ja siihen perustuu yrityksen liiketoiminnan menestyminen. Vaikka yrityksellä ei olisi itsellään kaikkien toimintojen ammattiosaamista, sen on siitä

huolimatta huolehdittava siitä, että kaikki osa-alueet tulevat hoidetuiksi ja jokainen niistä tukee sen liiketoimintaa. (Pitkämäki 2001, 12.)

3.1 Liiketoiminnan suunnittelu

Liiketoiminnan suunnittelun keskeisin merkitys on toimia menestystekijöiden kartoittamisen välineenä. Kokonaisuuden miettiminen on yrityksen kannalta tärkeämpää kuin kirjallisen suunnitelman laatiminen. Asioiden tarkempi pohtiminen ja avoin keskustelu luovat parhaimmillaan yritykseen uutta ja jopa mullistavaa tapaa luoda liiketoimintaa ja toisista poikkeavia tuotteita. Yrityksen menestyminen rakentuu tälle. (Pitkämäki 2001, 12.)

Liikeidean lisäksi tarvitaan tuote tai useampia tuotteita. Tuotteen/palvelun tulee erottua olemassa olevista tuotteista/palveluista jollakin tavalla. Tuote voi olla entisiä kalliimpi ja parempi tai yhtä hyvä ja reilusti halvempi. Jo tunnettujen tuotteiden kehittäminen on usein helpompaa kuin täysin uusien asioiden lanseeraminen. Riskitkin ovat sitä kautta pienemmät. Yrittäjän on hyvä miettiä, mikä on hänen päätuotteensa ja mitkä voisivat mahdollisesti olla sellaisia tuotteita, jotka tasapainottavat liiketoimintaa, jos päätuotteen kysyntä on välillä pienempää. (Puustinen 2006, 39.)

Yritystoiminnan henkisen rakenteen luomisessa on yrittäjällä oltava jonkinasteinen näkemys eli visio liiketoimintansa sisällöstä ja tavoitteista. Tämän pohjalta hän voi muotoilla yritystoimintaa ohjaavat niin sanotut koodit eli toiminta-ajatuksen ja liikeideat. Näiden pohjalta syntyy yrityksen operatiivinen liiketoiminta. Visiossa on kyse johtavan ajatuksen löytämisestä. Yrityksen menestymisessä on välttämätön saavuttaa elävä vuorovaikutus olemassa olevien markkinoiden kanssa, joka on antanut myös perustiedot visioon. (Rissanen 2002, 25.)

Yritykset ovat yksilöitä. Tämän vuoksi myös yritysmuotoa täytyy miettiä aina tapauskohtaisesti. Yritysmuodon valitseminen on tärkeä asia yritystä suunniteltaessa, koska valinta luo pohjan yrittäjän menestymiselle. Yrittäjien määrä, toiminnan laajuus yrityksen ensimmäisinä vuosina, yrittäjän tai yrittäjien elämäntilanne, varallisuus, riskinottohalu, terveys sekä verotus vaikuttavat tähän valintaan merkittävästi. (Puustinen 2006, 94.)

Yrityksen ominaisuudet vaikuttavat menestyvän maaseutumatkailun yritystoimintaan. Tarjottavien tuotteiden ja palvelujen täytyy tukea liikeideaa ja haluttua yrityskuvaa. Myös asiakaskohderyhmien tulee olla oikeat. Yritysmuoto tulee valita oikein suhteessa päämäärään ja liikevaihtoon. Onko kyseessä pää- vai sivuelinkeino ja kuinka hyvin matkailutoiminnan kii- reajat sopivat yhteen pääelinkeinon kanssa. Huomioitavia seikkoja ovat myös ne, että missä kunnossa matkailukäyttöön tarkoitetut rakennukset ovat ja ovatko yhteistyöverkostot toiminnan kannalta järkeviä ja riittäviä. (Turunen & Valakari 1998, 12.)

Liikeidean kehittäminen muutoksen kulmakivenä on erityisen tärkeää yritystoiminnassa. Yritys hakee liikeidealla kilpailuetua markkinoilla toimiviin toisiin yrityksiin nähden. Liikeideoiden ja hyvän toiminta-ajatuksen tulee sisältää uutta oivallusta samalla markkina-alueella toimiviin kilpailijoiden nähden. Liikeidean kehittäminen toimintakelpoiseen malliin ei yleensä tapahdu hetkessä. Yrityksen aloittaessa toimintaansa voi kestää esimerkiksi 2-5 vuotta ennen kuin yritys saavuttaa kestävän toiminta-ajatuksen. Hyvän toiminta-ajatuksen tulee elää markkinoiden ja vuosien mukaan. (Rissanen 2002, 51.)

Toiminta-ajatus on asetettava kriittiseen tarkasteluun vuosittain yrityksen tulosta, kilpailijoita, asiakkaita, omaa osaamista ja muuttuvaa maailmaa vasten peilattuna. On otettava huomioon, että hyvälläkin idealla on samassa ympäristössä rajallinen elinikänsä. Perusteellisesti ja hyvin pohdittu toiminta-ajatus täsmentyy ja syvenee liiketoimintasuunnitelmaksi, kun toiminta-ajatuksen liitetään liikeideat sekä eritellään liiketoimintaympäristö ja sen mahdolliset muutokset. (Rissanen 2002, 51.)

3.2 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen yritykselle tarkoittaa koko liiketoiminnan tarkkaa suunnittelua ja sen kirjallista kuvausta. Liiketoimintasuunnitelma kattaa yrityksen toiminnan laajasti ja monipuolisesti. Jokaisen aloittavan yrityksen tulisi ehdottomasti laatia liiketoimintasuunnitelma. Lisäksi jo toiminnassa olevien yritysten kannattaa säännöllisin väliajoin tarkistaa liiketoimintasuunnitelmaansa. Yhteistyötahoja ja rahoittajia kiinnostaa myös nähdä yrityksen kirjallinen suunnitelma siitä, kuinka se aikoo toteuttaa toimintaansa. Lisäksi liiketoimintasuunnitelma auttaa yritystä kehittymään. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 29.)

Liiketoimintasuunnitelman lähtökohtana on yrityksen toimintaympäristön eli markkinatilanteen arviointi. Tämän avulla yritys kerää rakennuspalikoita toimintansa rakentamiseen. Asiakkaiden ostomotiivit ovat erittäin keskeisiä rakennuspalikoita. Tarkka arviointi paljastaa syyt, joiden perusteella asiakkaat tekevät valintansa. Yrityksen on hyvä osata hyödyntää tieto tuotteissaan, palveluissaan ja koko liikeideassaan. Yritys rakennetaan sellaiseksi, että asiakkaiden ostomotiivit eli valintojen syyt täyttyvät. Yrityksen toiminaympäristön arviointi antaa pelkästään peruspalikat, joten ainoastaan niiden varaan ei kuitenkaan menestyvää yritystä voida rakentaa. Menestys vaatii sen sijaan jotakin omaperäistä ja toisista poikkeavaa, esimerkiksi mullistavaa strategiaa tai omaa osaamista, jota kilpailevilla yrityksillä ei ole. (Pitkämäki 2001, 12-13.)

Jokainen liiketoimintasuunnitelma on sisällöltään erilainen, koska yrityksetkin ovat erilaisia. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yleensä ainakin markkina-analyysin eli markkinatilanteen tarkastelun, yrityksen tavoitteet, tuotanto- ja kehityssuunnitelman, markkinointisuunnitelman, yrityksen osaamisen, taloussuunnitelman ja riskien arvioinnin. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 28.)

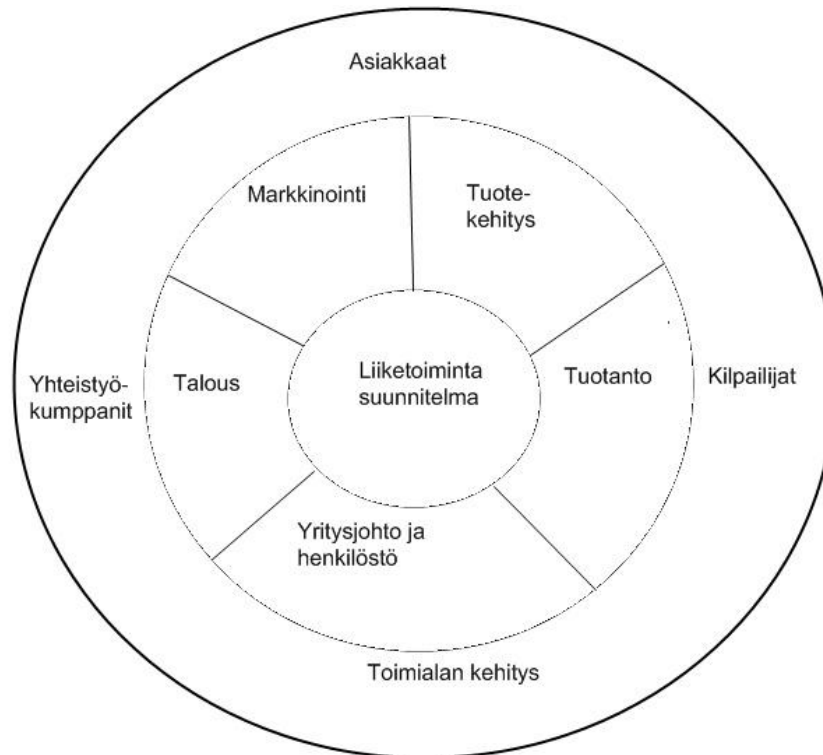
Liiketoimintasuunnitelman yritys tarvitsee toimintansa kokonaisuuden hallintaan. Suunnitelma antaa yritykselle hyvät edellytykset onnistua tehtävässään. Se toimii päätösten perustana esimerkiksi silloin, kun yritys miettii ratkaisujaan ja valintojaan. Niitä peilataan suunnitelmaan ja tarkistetaan, onko valinta yhdenmukainen sovittujen näkemysten kanssa. (Pitkämäki 2001, 10.)

3.3 Liiketoimintasuunnitelman tekeminen ja päivittäminen

Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ja myös yrityksen kokonaisuuden hahmottamiseen on saatavilla joukko toisistaan poikkeavia malleja. Mitään erikseen selvästi yleissopivaa suunnittelun kehystä on vaikea luoda. Yrityksen on tehtävä suunnitelmansa omista lähtökohdista käsin ja noudatettava omaa lähestymis- ja työskentelytapaansa. (Pitkämäki 2001, 13.)

Liiketoimintasuunnitelman tulee olla kokonaisuudessaan kattava. Suunnitelma tarkastelee yritystä kokonaisuutena. Lähtökohtatilanteesta riippuen, pyrkii yrityksessä usein korostumaan jokin sen osatoiminnoista. Esimerkiksi palvelualan yrityksessä se on esimerkiksi yrityskuva tai

mainonta. Tärkeiden alueiden kehittäminen ei saisi tapahtua toisten kustannuksella. Ilman suunnitelmaa jokin tärkeä alue saattaa jäädä pitkään ilman huomiota joka päiväisten kiireiden keskellä. (Kuvio 2.) (Ruuska, Johansson, Rikkinen & Saarinen 2002, 7.)



Kuvio 2. Toimiva yritys koostuu toisiaan tukevista ja täydentävistä toiminnan lohkoista (Finnvera 2001, 5.)

Liiketoimintasuunnitelmassa vastataan ainakin seuraaviin kysymyksiin; Keitä ovat yrityksen avainhenkilöt? Mikä on heidän osaamisensa? Ketkä ovat yrityksen keskeiset asiakkaat? Millaisia ovat asiakkaiden tarpeet? Mitä ovat yrityksen tuotteet? Paljonko kustannuksia liiketoiminta aiheuttaa? Miten tuotteet hinnoitellaan? Miten toiminnasta saadaan palautetta? Miten yrityksen toiminta rahoitetaan? Mitä ovat riskit ja miten niitä ennakoidaan? (Pesonen, Mönkönen & Hokkanen 2000, 29.)

Ensisijaisen tärkeää liiketoimintasuunnitelman onnistumisen kannalta on se, että suunnittelun piiriin tulee yritystoiminnan tulevaisuuden kannalta kaikki oleelliset keskeiset asiat ja, että suunnitelman tekemisessä on riittävä syvyys. Kyseiset perustekijät tulevat parhaiten esiin turvautumalla liiketoimintasuunnitelman tekemisessä prosessiteoriaan. Sen avulla suunnitelma on tehtävissä kattavasti ja kaikki oleellinen tulee mukaan. Liiketoiminnan taustojen, perustekijöiden, tavoitteiden ja visioiden pohjalta pystytään kirjoittamaan varsinainen liiketoiminta-

suunnitelma. Tässä yhteydessä yrityksen on suoritettava strategisen tason valinnat ja laitettava tavoitteet tärkeysjärjestykseen suunnitelmassa. (Rissanen 2002, 38.)

Liiketoimintasuunnitelmassa katsotaan missä ollaan, mihin ollaan menossa ja miten sinne päästään. Suunnitelman ajallinen tähtäin on yleensä 3-5 vuotta. Suunnitelman tarkoituksena on asettaa tavoitteita ja esittää yritysjohtoon käsitys muutosten laadusta, suunnasta ja nopeudesta. Yritysjohtoon rooli on suuri liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ja niinpä suunnitelman tarkoituksena on esittääkin yrityksen oma näkemys omasta toiminnastaan. Onhan suunnitelman toteutuskin yritysjohtoon tehtävä. (Ruuska, Johansson, Rikkinen & Saarinen 2002, 7.)

Pitkällä tähtäyksellä liiketoimintasuunnitelma on yrityksen suunnittelun todellinen väline. Aina kun liiketoimintasuunnitelmaa tarkastetaan esimerkiksi vuosisuunnittelun yhteydessä, voidaan tutkia, ovatko yrityksen toiminnan perusteet muuttuneet merkittävästi ja pystytään etsimään eri vaihtoehtoja toiminnan tehostamiseen tulevaisuudessa. (Ruuska ym. 2002, 98.)

Luonnollisestikaan liiketoimintasuunnitelma ei tule koskaan lopullisesti valmiiksi. Suunnitelmaa on uudistettava aika ajoin vastaamaan yrityksessä tapahtuvia muutoksia. Yleensä jo pitkempään toimineessa yrityksessä tämä tapahtuu luontevasti vuosisuunnittelun ensimmäisenä vaiheena. Hyvin nopeasti kehittyvässä markkinatilanteessa saattaa uudelleenarviointi tulla tarpeelliseksi jopa neljännesvuosittain. Esimerkiksi korkean teknologian yrityksissä tekninen kehitys ja sen aiheuttamat muutokset markkinatilanteeseen voivat vaikuttaa varsin lyhyin väliajoin. Tämä seikka ei kuitenkaan tee suunnitelman laatimista tarpeettomaksi. Muutosten vaikutukset pystytään helpommin eritellä tehtyä suunnitelmaa vasten ja voidaan todeta onko niillä millainen merkitys yrityksen kannalta. (Kuvio 3.) (Ruuska ym. 2002, 89.)

Yrityksen tehtävä								
Toimintaympäristön arviointi (markkinatilanne)								
Toimiala	Toimialan muut yritykset	Asiakkaat	Teknologia	Toimittajat	Taloudellinen kehitys	Sosiaalinen ja poliittinen kehitys	Kulttuuri	Muut sidosryhmät
Toimialan menestymisen edellytysten tunnistaminen								
SWOT-analyysi								
Visiointi								
Keskeiset valinnat								
Tavoitteet								
Keinot								
					Hallinto			
Markkinointi	Kehittäminen	Tuottaminen	Henkilöstö		Talous			
Markkinointijärjestelyt	Kehityspuutteet	Hankinnat	Valinnat		Tuloslaskelmat			
Hinoittelu	Tuotekehitys	Tuotanto	Sosiaalistaminen		Taselaskelmat			
Maksuehdot	Palveluiden kehitys	Teknologia	Motivointi		Rahoitus			
Markkinointiviestintä	Osaaminen	Prosessit	Sitouttaminen		Kassanhallinta			
Myyntin edistäminen		Tuotteiden ja palveluiden aikaansaamisen keinot	Palkitseminen		Lyhyen ja pitkän tähtäyksen investoinnit			
Markkinointitiet		Laatujärjestelmä	Koulutus		Mittarit			
Jakelutie			Johtaminen					
Laatutaso			Organisointi					
			Ulkopuolinen asiantuntemus					
			Omistus					
Toteuttaminen								
Seuranta								

Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki 2001, 14.)

4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma eli business plan on monipuolinen työväline yritykselle. Liiketoimintasuunnitelmaa rakentaessaan yritys joutuu selvittämään oman ydinsaamisen, menestymisen lähteensä, vahvuutensa ja heikkoutensa. Lisäksi yritys joutuu miettimään oman suhteensa muihin toimialan yrityksiin eli asemansa markkinakentässä sekä tuotanto-, kehittämis-, henkilöstö-, markkinointi-, ja rahoitusresurssien tarpeensa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma osoittaa tekijät, joiden kautta yritys kasvattaa toimintaansa ja joiden kautta se menestyy. (Pitkämäki 2001, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma on tiivis esitys yrityksen toiminnan kokonaisuudesta, joka sisältää ne ajatukset ja toimet joilla yritys hallitsee valitsemaansa liiketoiminta-aluetta ja hoitaa kokonaisuutta. Suunnitelmasta ilmenevät yrityksen menestystekijät, tulolähteet, strategia ja kokonainen tekoja ja valintoja ohjaava näkemys. (Pitkämäki 2001, 9.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen vaatii yritystä miettimään kaikkien osa-alueiden olemassaoloa ja tilaa. Tämän vuoksi suunnitelman tekemisestä hyötyy eniten yritys itse. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen päätösten perustana yrityksen miettiessä henkilöstöresursseja, investointeja, koulutusta, tuotannon järjestelyjä, rahoitusta, mainontaa, markkinointia, alihankintaa, ja myös muita toimintansa kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Liiketoimintasuunnitelmasta on myös hyötyä yritykseen tuleville uusille henkilöille sopeutumaan yrityksen ajattelu- ja toimintatapoihin. (Pitkämäki 2001, 9.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen edellyttää yrityksen ympäristön ja toiminnan analysointia ja kehityksen ennakointia. Lisäksi se edellyttää tavoitteiden määrittelyä koko yritykselle ja siihen kuuluvan kuvion osatoiminnoille. Yritysjohdon tulee luoda strategia ja suunnitella käytännön toiminta. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kirjallisena vahvistaa yrityksessä yhteisymmärrystä yhteisistä toimintalinjoista ja mahdollistaa sitä kautta niiden keromisen tarvittaessa myös ulkopuolisille. (Ruuska, Johansson, Rikkinen & Saarinen 2002, 5.)

Tärkein edellytys hyvän liiketoimintasuunnitelman syntymiselle on se, että laatimiseen suhtaudutaan vakavasti. Suunnitelman tulee olla yritysjohdon tekemä ja tärkeää on myös se, että se on alusta alkaen tehty käytännössä noudatettavaksi yrityksessä. Suunnitelmaan sitoutuminen on myös tärkeää rahoittajille, jotta he voivat luottaa sen sisältöön. Tuottava liiketoiminta

on usein yksinkertaisiin perusajatuksiin pohjautuvaa, joten suunnitelmankin tulisi olla mahdollisimman selkeä. Realistisuus ja tasapuolisuus on otettava huomioon suunnitelmaa laadittaessa, koska suunnitelma ei saa korostaa vain hyviä puolia yrityksessä. (Ruuska ym. 2002, 91.)

Hyvä suunnitelma on eteenpäinsuuntautunut ja tiivis, sekä siinä kerrotaan kaikki oleellinen, jotka vaikuttavat yrityksen suoriutumiseen jatkossa. Yrityksen tavoitteet, strategia ja toimenpiteet on hyvä tuoda esille selkeästi ja kokonaisuutena suunnitelmassa on pyrittävä yhden-suuntaisuuteen. Helppolukuisuus on myös yksi hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaispiirteistä. Suunnitelma on hyvä pitää ajan tasalla, jotta sitä voidaan soveltaa yrityksen johtamisessa. (Ruuska ym. 2002, 91.)

4.1 Yrityksen perustiedot ja tehtävä

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloitetaan yrityksen perustietojen ja taustan selvittämisellä. Perustiedoissa esitellään yrityksen toimiala ja liiketoiminnan yleiskuvaus sekä myös yrityksen sijainti, toimitilat, koko ja henkilöstö. Olemassa olevasta yrityksestä kerrotaan liiketoiminnan kannalta tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat asiat ja kuvaillaan nykytila esimerkiksi keskeisten tunnuslukujen avulla. Yrityksen tämänhetkiset tärkeät tuotteet ja palvelut esitellään myös. (Rissanen 2002, 25.)

Jos yritys on jo toiminnassa oleva yritys ja sille tehdään myöhemmässä vaiheessa liiketoimintasuunnitelma, kerrotaan tässä osiossa yrityksen historia, esimerkiksi yrityksen perustamisesta ja siitä miten yrityksen toiminta on kehittynyt vuosien varrella. (Rissanen 2002, 25.)

4.1.1 Toimiala

Toimiala on se kokonaisuus, jonka muodostavat samantyyppisiä tuotteita tai palveluja tarjoavat yritykset. Toimiala ja siinä toimivat toiset yritykset muodostavat yhdessä ketjun tai verkoston, jossa jokainen lisää oman arvonsa liiketoimintaan. Jokainen yritys on sen prosessin

osa omalla osuudellaan, joka huipentuu asiakkaaseen ja hänen toimialalta saamaansa arvoon. (Pitkämäki 2001, 25.)

Yritys kiinnittyy verkostoon yleensä yrittäjän ja työyhteisön osaamisen perusteella. Sijainti toimialalla löytyy vähitellen, kokemusten, onnistumisten, erehdysten ja omien vahvuuksiensa tunnistamisen kautta. Yrityksen liikeidea tarkentuu ja terävöityy ja näin siitä tulee hyväksytty osa toimialansa verkostossa. Asemointi kertoo osittain yrityksen tehtävän, ketkä tukevat yrityksen toimintaa, ketä yritys palvelee ja ketkä ovat yrityksen mahdollisia yhteistyökumppaneita. Asemointi rajaa myös yrityksen liiketoiminta-alueen, kilpailuaseman ja tarvittavat resurssit. Tätä kautta yritys asemoinnillaan määrittelee liikeideansa perustat. (Pitkämäki 2001, 25.)

Luodakseen hyvin toimivan strategian, yrityksen on kuvattava aluetta, jossa liiketoiminta tapahtuu ja jossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat välittömästi yrityksen toimintaan. Yrityksen toimiessa usealla liiketoiminta-alueella, kukin alue on tunnistettava ja arvioitava erikseen. Normaalit toimialan rajat on joskus hyvä unohtaa, sillä sivuavien toimialojen tarkastelu voi tuoda esiin hyvinkin ratkaisevia uusia näkymiä. Yrityksen voi kannattaa toimia vakiintuneiden toimialojen raja-alueilla tai se voi sisällyttää liiketoiminta-alueeseensa useita perinteisiä toimialoja. (Pitkämäki 2001, 24.)

Opinnäytetyöni kohteena olevaan yritykseen viitaten, matkailu toimialana on Sotkamossa hyvin yleinen. Matkailu on toimialana haastava. Kilpailu alalla on kovaa ja yritykset ovat palvelutarjonnaltaan hyvin samanlaisia. Menestyäkseen kilpailussa yritykseltä edellytetään huolellista liiketoiminnan suunnittelua.

4.1.2 Kilpailutilanne

Toimialan kilpailutilanteeseen on hyvä perehtyä jo yritystä perustettaessa. Yrityksen täytyy tunnistaa muut samalla toimialalla ja markkina-alueella toimivat yritykset. Yrityksen paikkaa kilpailutilanteessa ja myös markkinatilannetta on hyvä pohtia kilpailija-analyysin kautta. On tärkeää hahmottaa mahdollisuudet tulevaisuudessa, joten kannattaa tehdä pitemmän tähtäimen analyysjä esimerkiksi toimialan yritystoiminnan kehittymisestä. (Raatikainen 2006, 91.)

Kilpailu on toimintaa, jossa toinen toimittaja pyrkii tekemään paremmin kuin toinen, tai yritykset, jotka pyrkivät palveluillaan/ tuotteillaan voittamaan toisensa markkinoilla. Markkinatalousjärjestelmässä yritys toimii normaalisti kilpailun alaisissa olosuhteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on pystyttävä hahmottamaan kilpailutilanne ja tekemään sitä tietoa hyväksikäyttäen liiketoiminnan päätökset. (Rissanen 2006, 37.)

Toiminnassa olevan yrityksen ei kannata liikaan keskittyä kilpailuun. Yrityksen tulisi pääasiassa keskittyä palvelemaan asiakkaitaan ja tyydyttämään heidän tarpeet sekä suunnata resurssejaan yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Yrityksen on kuitenkin hyvä seurata toimialan muita yrityksiä, sillä yritys voi oppia tärkeitä asioita menestyvistä yrityksistä ja tätä kautta tunnistaa toimialan menestymisen edellytyksiä. (Pitkämäki 2001, 42.)

4.1.3 Asiakkaat

Yrityksen on hyvä tunnistaa eri asiakassuhdetasot. Jokaisella yrityksellä on niin sanotut avainasiakkaat, millä tarkoitetaan yrityksen suurimpia ja parhaimpia asiakkaita. Liiketoiminnan kannalta tämä on yritykselle tärkein asiakasryhmä ja heidän palveluun ja markkinointiin tulee panostaa erityisesti. Avainasiakkaan menettäminen on tuhoisaa, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista ja näiden kehittyminen avainasiakkaaksi vie paljon aikaa. (Lecklin 2002, 108.)

Toinen tärkeä asiakasryhmä ovat vakioasiakkaat. He ostavat säännöllisesti yrityksen tuotteita tai palveluita, mutta ovat kuitenkin tyypillisiä pienasiakkaita eli ostot tapahtuvat pienellä volyymillä. Vakioasiakkaista on kuitenkin mahdollista kehittyä avainasiakkaita ja he voivat toimia suosittelijoina uusien asiakkaiden hankinnassa. Satunnaisasiakkaiksi sen sijaan voidaan luokitella henkilöt, jotka ostavat yrityksen tuotteita silloin tällöin ja he käyttävät myös kilpaillevien toimijoiden tuotteita. Tällaisten asiakkaiden merkitys on vähäinen, mutta heistä saatava oikeanlaisella markkinoinnilla kehittyä vakioasiakkaita, jopa avainasiakkaita. (Lecklin 2002, 108.)

Potentiaalisiksi asiakkaiksi katsotaan sellaiset henkilöt, jotka eivät ole vielä käyttäneet yrityksen palveluja, mutta yrityksellä on tarjota heidän tarpeiden tyydyttämiseen oikeanlaisia ratkaisuja. Nämä asiakkaat käyttävät usein kilpailijan palveluja ja heidät täytyy saada houkuteltua

kokeilemaan oman yrityksen palveluja. Sen sijaan entiset asiakkaat ovat jollain tavoin pettyneet yrityksen palveluihin tai tuotteisiin ja ovat siirtyneet syystä tai toisesta käyttämään kilpailijoiden palveluita. Tällaisten asiakkaiden takaisin saaminen ei ole helppoa ja yleensä se vaatii henkilökohtaista yhteydenottoa, jolloin voidaan tarjota uutta kokeilumahdollisuutta. Entisen avainasiakkaan takaisin saamiseksi kannattaa nähdä vaivaa.

(Lecklin 2002, 109.)

4.2 Swot analyysi

Swot tulee sanoista strengths (vahvuudet), weakness (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) sekä threats (uhkat). Swot-analyysiä voidaan luonnehtia seuraavasti. Swot-analyysissä aikaulottovuuksia on kaksi: tämä päivä ja tulevaisuus. Jokainen kirjain näistä neljästä muodostaa yhteen laatikkoon oman lohkonsa, jolloin syntyy nelikenttä. (kuvio 3.) (Puustinen 2006, 69.)

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee.	Toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.
MAHDOLLISUUDET	UHKAT
Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennenkaikkea muut antavat.	Ympäristöanalyysin osoittamat uhkatekijät.

Kuvio 3. SWOT-analyysikaavio (Pitkämäki 2001, 79)

Vahvuudet voivat kuvata yrittäjän ja yrityksen ominaisuuksia ja voimavaroja. Esimerkiksi ainutlaatuista ideaa, luovuutta, myyntivoimaa, kokemusta, näyttöjä osaamisesta ja rahoitusta. Sen sijaan heikkouksia ovat esimerkiksi pääoman puute, markkinointiosaamisen ja sopivan jakelukanavan puute tai varhaisessa vaiheessa oleva tuotekehitys. Mahdollisuudet liittyvät markkinoiden kasvupotentiaaliin, toimintaympäristön myönteisiin muutoksiin, yrityksen kehittämiseen, uuteen pääomaan tai kumppanuuksiin. Uhkia voivat esimerkiksi olla kilpailijat,

viranomaiset, ilmastonmuutos tai öljykriisi. (Puustinen 2006, 69-70.) Matkailuyrityksessä swot-analyysillä kartoitetaan esimerkiksi toiminnan vahvoja puolia ja heikkouksia sekä tulevaisuudessa odottavia uhkia ja mahdollisuuksia.

Swot-analyysiä voidaan pitää myös aivoriihimenetelmänä. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä asioita yrityksessä, uhkat ja mahdollisuudet ovat taas yrityksen ulkopuolisia asioita. Tavoitteena on, että heikkoudet voitaisiin analyysin aikana kääntää mahdollisuuksiksi ja nähtävissä olevat uhkat mahdollisuuksiksi tai ainakin minimoida niistä aiheutuvat riskit. Matkailuyrityksen mahdollisia kehittämismahdollisuuksia saadaan esille, kun johtopäätöksiä tehdään tilannearvion yhteydessä. Esiin tulevat kehitysideat kirjataan, mutta esitettyjä ideoita ei arvostella ja muutenkin toimitaan aivoriihessä. Analyysin pohjalta voidaan esimerkiksi laatia matkailuyrityksen kehittämissuunnitelma tai suunnitella jonkun tietyn tuotteen tai palvelun kehittämistoimet. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 123.)

Hyvä swot-analyysi sisältää olennaiset toimialan menestymisen edellytykset, joita yritys vertaa omiin heikkouksiin ja vahvuuksiin. On selvitettävä mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet käyttää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet menestymiseen ja löytyykö yrityksestä kykyjä, joita ympäristö odottaa. Yritys vertaa toimialan menestymisen edellytyksiä omaan osaamiseensa ja muuttaa nämä edellytykset sisäisiksi vahvuuksiksi tai heikkouksiksi. Huolellinen ja seikkaperäinen ympäristöanalyysi on edellytys käyttökelpoisen nelikentän analyysin tekemiseen. (Pitkämäki 2001, 79.)

Yrityksen vahvuudet ja mahdollisuudet luovat yhdessä edellytykset liiketoiminta-alueen hallintaan ja yrityksen menestymiseen. Sen sijaan heikkoudet ja mahdollisuudet, erikseen tai yhdessä, estävät yrityksen hallinnan ja menestymisen. Yritys hyödyntää näin vahvuuksillaan ulkoiset mahdollisuudet ja lisää heikkouksillaan ulkoisten uhkien toteutumista. (Pitkämäki 2001, 80.)

4.3 Visio, strategia ja tavoitteet

Tulevaisuuteen varautuminen millään lailla on vaikeaa. Liiketoiminnassa tulevaisuuden ennakointi ja arviointi sekä tulevaisuuteen valmistautuminen antavat kuitenkin etua esimerkiksi kilpailijoihin nähden. Erään määritelmän mukaan visio on unelma, jolla on aikataulu. Visio

vastaa kysymykseen, mihin olemme menossa. Strategia sen sijaan esittelee niitä tavoitekokonaisuuksia ja keinovalikoimia, joilla pääsemme haluamaamme päämäärään. Tulevaisuuteen liittyviä muita käsitteitä ovat tavoitteet, päämäärät, strategia, toiminta-ajatus. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 124.)

Matkailualan yrittäjälle on tärkeää tiedostaa miten maailma ja yhteiskunta ympärillä muuttuvat. Minne suuntaan asiakkaiden ostokäyttäytyminen on menossa ja millaisia palveluja he tulevaisuudessa haluavat? Matkailuyrittäjän on pidettävä koko ajan mielessä yritystoimintansa tavoitteet sekä toiminnan päämäärä. Pienyrittäjän ei kannata ainakaan heti yritystoimintansa alussa ryhtyä tekemään mitään monimutkaisia suunnitelmia erilaisiin visioihin ja skenaarioihin, vaan keskittyä pelkästään oman liikeideansa kirkastamiseen ja toimintansa selkiyttämiseen. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 124-125.)

Yrityksen vision on oltava yhdenmukainen yrityksen arvojen kanssa. On myös otettava huomioon se, että visiosta näkyvien ja peilautuvien arvojen tulee olla samansuuntaiset asiakkaiden arvojen kanssa. Ainakin jossain määrin visio yhdistää yrityksen ja asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien arvot. Visio on siis tila, ei jatkuvasti etenevä tavoite tai päämäärä. Visio kuvaa toiminnan tulevaa ympäristöä ja yrityksen omaa asemaa siinä. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 125.)

Vision toteutuminen varmistetaan selkeyttämällä yrityksen toiminnan ydinkysymykset sekä kuvaamalla, miten ne liittyvät vision saavuttamiseen. Matkailuyrityksen ydinkysymyksiä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Miksi matkailuyritys on olemassa?
- Mitkä ovat yrityksen ja henkilöstön yhteiset tavoitteet?
- Millä keinoilla yhdessä määritellyt tavoitteet saavutetaan?
- Mitkä ovat asiakkuuksien perusteet?
- Mitä työyhteisö tekee?

Tavoitteiden ja päämäärien suhteen joustavuus on tärkeää. Visioon sitoudutaan vasta, kun se näyttää todennäköiseltä. Kun visio on valikoitunut ja se on todennäköinen, täytyy visioon uskoa. Yksi johdon keskeisimmistä tehtävistä on jatkuva vision tukeminen ja aktiivinen vaikuttaminen vision toteutumiseen. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 125-127.)

Strategian voidaan sanoa pitävän sisällään ”juonen”, joka luo perustan liiketoimintasuunnitelmaan. Se on kuin selväpiirteisen juonen näkemistä toimintaympäristön sirpaleisista vihjeistä. Voidaan luonnehtia, että liikeidean kehittäminen ja strategian luominen on pohtimista, uusien mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen löytämistä ilmapiirissä, jossa vanhoihin kaavoihin ei kangistuta. (Pitkämäki 2001, 89.)

Hyvän strategian tunnistaa siitä, että yritys menestyy. Hyvä strategia edellyttää jonkin ainutlaatuisen, erinomaisen tai erilaisen luomista suhteessa muihin yrityksiin. Perinteisesti se on ollut pienen yrityksen menestymisen kulmakivenä. Ainutlaatuisuus lähtee pienistä, mutta tärkeistä asioista, mullistaviin ja suuriin asioihin ei läheskään kaikilla yrityksillä ole mahdollisuksiakaan. Mutta menestyminen perustuu muuhunkin kuin ainutlaatuisiin ominaisuuksiin. Monien menestyvien yritysten taustalta löytyy oikea paikka ja aika, joten onnella ja sattumalla on sormensa mukana ainakin jossain määrin. Kyky havaita sattuman tarjoamat mahdollisuudet ja tarttua niihin, kertovat yrittäjän osaamisesta ja taitavuudesta. (Pitkämäki 2001, 89.)

Perimmäiset menestymisen tekijät ovat siis oikeaan osunut visio, riittävästi oikeaa osaamista, tietoa ja taitoa sekä tahtoa toteuttaa suunnitelmat, lisäksi intoa, sitoutumista, onnea ja sattumaa. Oikeat valinnat nivoutuvat vähitellen liikeideaan. Esimerkiksi asiakasryhmien on sovitava yhteen valitun imagon, päätettyjen tuotteiden ja kehitetyn jokapäiväisen toiminnan kanssa. Liiketoiminta-alueen valinta ei tapahdu vaihe vaiheelta edeten, vaan ratkaisuihin palataan lähtöruutuun, siirrytään taaksepäin, valitaan asioita päällekkäin ja rinnakkain niin kauan kunnes liikeidea vaikuttaa tasapainoiselta. (Pitkämäki 2001, 90.)

4.4 Keinot

Keinot joilla yrityksen toimintaa kehitetään ja jolla se myös jatkossa turvataan ovat seuraavat. Yrityksen toiminnan kehittäminen jatkuvasti on tärkeä asia. Ilman jatkuvaa kehittämistä ja asioiden suunnittelua yrityksen toiminta seisahtuu ja yritys ei kehity millään tavalla. Markkinointi on yritykselle myös elintärkeää, oikeanlaisella markkinoinnilla yrityksen tuotteet/ palvelut saadaan asiakkaan käyttöön tehokkaasti ja mutkattomasti. Yritys saa tunnettavuutta ja jatkossa sillä on laaja asiakaskunta ja hyvät kasvamismahdollisuudet.

Henkilöstö on avainasemassa yrityksessä, ammattitaitoinen henkilöstö takaa yrityksen toiminnan menestymisen. Heidän tehtävänsä on ajaa yritystä oikeaan suuntaan ja taata se, että yrityksellä on toimintaedellytyksiä myös jatkossa. Henkilöstön tulee olla yritykseen sitoutunut ja heiltä täytyy löytyä innostunut ote yrityksen toiminnan eteenpäin viemiseen.

Jatkuvuuden kannalta yrityksen tulee olla vakavarainen. Menestyminen edellyttää yrityksen talouden tasapainoa. Kannattavuus on yritystoiminnassa tärkein edellytys liiketoiminnan jatkuvuudelle.

4.4.1 Kehittäminen

Liiketoiminnan kehittäminen on elävä toiminto, jolle on ominaista jatkuva muutos ja sopeutuminen ympäristön muutoksiin. Yrityksissä on meneillään jatkuvasti monia tapahtumasarjoja ja prosesseja, esimerkiksi vakiintuneiden liiketoimintojen harjoittaminen, uusien liiketoimintojen kehittäminen, toimintojen muuttaminen ja suuntaaminen uusille markkinoille. Nämä tapahtumat kytkeytyvät toisiinsa monin tavoin.

Yritykset eivät kehity itsestään, niitä pitää kehittää. Toki yritykset muuttuvat yhteiskunnan, ympäristön, kilpailutilanteen ja ihmisten muuttuessa, mutta tällaisella muutoksella ei ole selkeää päämäärää tai suuntaa. Parhaimmillaan yrityksen kehittäminen, toisin sanoen yrityksen suunnitelmallinen muutos on tavoitteellista ja projektinomaista toimintaa. Onnistuneen liiketoiminnan kehitysprojektin pohjan muodostaa kolme henkilöstön toimintaan liittyvää tekijää. *Tahto* kehittää, *kyky* kehittää ja *mahdollisuus* kehittää. Kaikki kolme asiaa ovat kehittämisen onnistumisen kannalta välttämättömiä. Henkilöstöllä täytyy olla motivaatiota ja sitoutumista kehittämistyöhön. Täytyy olla myös oikea suunta kehittämiselle ja osaamista sen toteuttamiseen. Toimintaympäristön tulee tukea kehittämis tavoitteiden saavuttamista. Kehittämiselle täytyy saada tukea ylhäältäpäin, jotta toiminnan kehittymisen perusedellytykset täyttyvät. (Lanning, Roiha, Salminen 1998, 26.)

Kehittämistavoitteiden joukkoon tulisi nostaa muutamia tavoitteita, jotka ovat kaikkien tärkeimpiä tulevaisuuden menestymiselle. Vaihtoehtojen määrä kehittämistavoitteiden suhteen on rajaton. Kehittämistavoitteita voidaan asettaa liittyen esimerkiksi organisaatioon, resursseihin ja osaamiseen, palkitsemiseen, johtamiseen sekä organisaatiokulttuuriin. (Kamensky 2000. 195.)

4.4.2 Markkinointi

Markkinoinnin tarkoitus on luoda arvoa asiakkaalle ja voittoa yritykselle. Tyypillisesti markkinointi on hidasta ja pitkäjänteistä toimintaa, jonka tulokset näkyvät yleensä vasta pitkän ajan päästä. Operatiivinen markkinointi tähtää usein uusien asiakkaiden hankintaan ja tai nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyden parantamiseen ja aktivoimiseen.

Markkinointi on laajempi käsite, kuin esimerkiksi myynti, mainonta tai jakelu. Jokainen näistä kuuluu markkinointiin, mutta ovat ainoastaan osa sitä. Lähtökohta markkinoinnissa ei ole vain tuote, vaan itse markkinat ja siellä vallitsevat tarpeet. Yrityksen tuoteratkaisu on kuitenkin perusta muille kilpailukeinoille, kuten myynnille, jakelulle, mainonnalle ja hinnoittelulle. Kilpailukeinojen avulla yritys pyrkii saavuttamaan tuotteilleen kaupallista menestystä. (Anttila & Iltanen, 1998, 12.)

Yritys tekee tulosta ja saavuttaa päämääränsä tehokkaan markkinoinnin avulla. Menestyvä yritys myy tuotteensa kannattavasti ja vastuuntunto ohjaa sen toimintaa. Markkinoinnin tehtävänä on lisätä kysyntää. Onnistunut markkinointi muokkaa kysyntään vaikuttavia ilmiöitä myönteisiksi ja näin ollen helpottaa myyntihenkilöstöä saavuttamaan suurempia tuloksia. (Anttila & Iltanen, 1998, 12.)

4.4.3 Henkilöstö

Jokainen työyhteisön jäsen tekee arvokasta työtä yrityksen onnistumisen eteen ja jokainen henkilö muokkaa yrityksestä saatavaa kuvaa. Sanotaankin, että ihmiset tekevät yrityksen, eivät yksin koneet, laitteet, kassavirta tai järjestelmät. Hyvin tehty työ on pienyrityksen parasta markkinointia. Työyhteisöltä täytyy löytyä innostusta aikaansaavaan toimintaan ja tämän kautta työyhteisön jäsenet kokevat yrityksessä työskentelyn riittävän mielekkääksi. Todellisesti kilpailuedusta voidaan puhua silloin, jos yritys pystyy saavuttamaan esimerkiksi parikymmentä prosenttia enemmän tulosta kuin paras kilpailija samalla työntekijämäärällä. Käytännössä tehokkuus nousee merkittävästi edellä mainittua suuremmaksi yrityksessä jossa työskentelee hyvin motivoitunut työyhteisö verrattuna yritykseen, jonka ilmapiiri on huono. (Pitkämäki 2001, 70.)

Yrityksen päämääriin sitoutuminen edellyttää työyhteisöltä mahdollisuutta osallistua jo suunnitteluvaiheeseen yhdessä yritysjohdon kanssa. Osallistuminen on tärkeää keskusteltaessa ihmisen omaan työhön liittyvistä asioista. Avoin ilmapiiri ja keskustelu ovat avaimia mielekkääseen työntekoon, motivaatioon sekä keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen yrityksen tavoitteisiin. Pienessä työyhteisössä voidaan keskustella ilman muodollisuuksia esimerkiksi kahvikupin ääressä. Ja koska pienessä yrityksessä henkilöstön määrä on vähäinen, ei ole tarvetta niin sanottuun ilmoitustaulujohtamiseen tai tiedotteiden jakamiseen. (Pitkämäki 2001, 71.)

4.4.4 Talous

Yrityksen perustaminen edellyttää erilaisten taloudellisten laskelmien tekemistä, sillä kannattavuus on tärkein edellytys liiketoiminnan jatkuvuudelle. Laskelmia tekemällä yritys voi puukea numeroiksi liikeideansa toteuttamisen. Yrityksen toiminnan tulee olla tuottavaa, jotta yritys olisi markkinoilla kilpailukykyinen. Yrityksen kannattavuuden ja tuottavuuden tärkeimpiä laskelmia ovat investointi ja käyttöpääoman tarvelaskemat, rahoitus- ja katetarvelaskelma sekä tulossuunnitelma. (Raatikainen 2006. 130-132.)

Talouden tuntemus on yksi yrityksen menestymisen tärkeimmistä edellytyksistä. Jos yrittäjällä ei ole tarvittavaa asiantuntemusta, kannattaa antaa tili- ja kirjanpidon ylläpito ulkopuolisen osaajan hoidettavaksi. Yksikään yritys ei käynnisty ilman rahaa. Alkuvaiheessa yrityksen täytyy saada alkupanostukseksi joko omaa tai vierasta pääomaa, tai joissakin tapauksissa kumpaakin. Vieras pääoma täytyy aina maksaa pois. Omalla rahoituksella on merkittävä etu vieraaseen pääomaan verrattuna, sen aiheuttamissa kustannuksissa voidaan joustaa eikä sitä tarvitse lyhentää. (Raatikainen 2006. 130-132.)

4.5 Toteuttaminen ja seuranta

Liiketoimintasuunnitelmassa kiteytyy toiminnan kokonaisuus. Johdolle ja koko työyhteisölle selkiyyt liiketoimintasuunnitelman kautta yrityksen tehtävä, liikeidea, toimintatapa, liikekumppanit ja markkina-alue. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan pitää panostuksena yrityksen tulevaisuuteen. (Pitkämäki 2000, 109.)

Liiketoimintasuunnitelmaan ei tarvitse sisällyttää kaikkia pikku seikkoja. Tärkeintä on käynnistää asiat, eikä kaikki asioita tarvitse suunnitella aivan loppuun saakka. Liiketoiminnan suunnittelun tarkoitus ei ole ainoastaan selventää sitä, mitä täytyisi tehdä, vaan myös miten tehdään. Liiketoimintasuunnitelma on valmis vasta, kun myös keinot sen viemiseksi käytännön tasolle on mietitty. (Pitkämäki 2000, 109-110.)

Yrityksen täytyy seurata omaa toimintaansa ja mitä muutoksia sen ympärillä tapahtuu. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää sen mukaisesti mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Tavoitteiden toteutumista ja yrityksen taloutta täytyy seurata, jotta tiedetään kuinka hyvin liiketoimintasuunnitelman tekemisessä on onnistuttu. (Pitkämäki 2000, 109.)

5 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN AVULLA

Matkailuyrityksen kehittäminen on tärkeä osa jokapäiväistä yrityksen johdon ja yrittäjän toimintaa. Hyvin monet matkailuyrityksistä ovat niin sanottuja mikroyrityksiä, joissa henkilöstöä on vähemmän kuin kymmenen henkilöä. Mikroyrityksen kehittäminen tarkoittaa usein yrittäjän tai yrittäjäpariskunnan valmiuksien kehittämistä. (Pitkämäki 2001, 82.)

Yrityksen on helpompaa kehittää toimintaansa käyttäen laadittua liiketoimintasuunnitelmaa kehittämistyössä, koska liiketoimintasuunnitelman laatimisella yritys on antanut tietyt raamit toiminnalleen ja siten yritysjohto on selkeämpää pureutua esimerkiksi yrityksessä vallitseviin heikkouksiin ja odotettavissa oleviin uhkiin. Myös yrityksen mahdollisuudet ja vahvuudet selkiytyvät yritysjohdolle paremmin liiketoimintasuunnitelmasta, joten hyvin monella tapaa liiketoimintasuunnitelma auttaa yritystä liiketoiminnan kehittämisessä.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty case tutkimusta, joka toteutettiin tekemällä niin sanottu kirjoituspöytätyö. Kevään 2008 aikana työhön kerättiin tarvittavat tiedot yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta sekä asiantietoa saatiin myös tekijän omien havaintojen kautta. Tarkoituksena oli näillä keinoilla saada koottua yrityksen liiketoimintasuunnitelma.

Tapaustutkimus eli case study määritellään empiiriseksi tutkimukseksi, jossa monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkitaan nykyistä tapahtumaa tai siinä toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tämän lisäksi tapaustutkimus on määritelty myös yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Tapaustutkimukseen kuuluu se, että tutkittavasta tapauksesta kootaan tietoja monipuolisesti ja monella tavalla. Tavoitteena on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. Laaja-alainen tiedonhankinta ei sulje pois kuitenkaan tapausta valottavan tilastollisen aineiston käyttöä. (Metsämuuronen 2006, 90-91.)

Tapaustutkimus on jalat-maassa-tutkimusta, joka perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Siten tapaustutkimus tarjoaa luonnollisen pohjan yleistämiselle. Usein tapaustutkimukset ovat askel toimintaan ja niiden lähtökohta on toiminnallinen. Tapaustutkimuksen tuloksia voidaan myös soveltaa käytännössä. Tapaustutkimuksen raportointi voidaan tehdä kansanta-

juiseksi ja siinä on mahdollista välttää tavanomaiselle tutkimukselle yleistä sisäänpäinlämpiävää tiedeslangia. (Metsämuuronen 2006, 90-91.)

Yritys hyötyy liiketoimintasuunnitelmasta monella tapaa. Se antaa yritykselle kuvan siitä missä ollaan ja minne ollaan menossa tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma selkiyttää yritysjohton näkemystä omasta yrityksestä ja sen avulla he voivat kehittää yrityksensä toimintaa. Liiketoimintasuunnitelma on monipuolinen työväline yrityksessä. Yrityksen sisällä vallitsevat vahvuudet ja heikkoudet on huomioitava ja erityisesti heikkouksiin tulisi heti kiinnittää huomiota. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää jatkuvasti ja on tärkeää, että varsinkin yritysjohto soveltaa laadittua liiketoimintasuunnitelmaa yritystoiminnassaan.

Kyseessä olevassa mikroyrityksessä ei ole aiemmin suunniteltu liiketoimintaa liiketoimintasuunnitelman laatimisen kautta, koska toiminta on ollut melko pientä ja yrittäjät ovat keskittyneet yrityksen pyörittämiseen täysillä liiketoiminnan tarkemman suunnittelun sijaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Suomessa maaseudulla toimivan matkailun valttina on puhdas ja rikas luonto. Kaupungeissa asuvat ihmiset kaipaavat vastapainoksi luonnon rauhaa, hiljaisuutta sekä monipuolisia elämyksiä. Matkailusta on muodostunut tärkeä maaseudun elinvoimaisuuden säilyttäjä. Kainuussa kehittyvistä toimialoista yksi tärkeimmistä on matkailu ja Kainuun matkailualueista suurin ja tunnetuin on Vuokatti. Suurin osa Kainuun matkailuyrityksistä sijaitsee juuri siellä. Matkailijoiden määrä eritoten Sotkamossa on kasvanut rajusti viime vuosina ja sen vuoksi myös matkailuyritysten määrä on lisääntynyt, lisäksi olemassa olevat yritykset ovat kasvaneet ja kasvattaneet majoituskapasiteettiaan. Tämän vuoksi myös Pitkänniemen Lomamökkien on kehityttyvä yrityksenä ja laadittu liiketoimintasuunnitelma selventää yrittäjille heidän yrityksensä nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin perehtyminen ja syventyminen ja tätä kautta kohteena olevan yrityksen liiketoiminnan kehittäminen liiketoimintasuunnitelmaa käyttäen. Lisäksi perehdyttiin Sotkamon matkailun nykytilaan. Kyseisessä yrityksessä ei ole aiemmin laadittu varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa, joten uskon, että opinnäytetyöstäni on hyötyä yrittäjille. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvien asioiden yhteen kokoaminen selkeäksi kokonaisuudeksi antaa yrittäjille kuvan heidän yrityksensä tilanteesta. Sekä kehityskohteiden yhteenkokoaminen selventää yrittäjille kaikki ne asiat joihin täytyy puuttua tulevaisuudessa.

Liiketoimintasuunnitelman avulla tarkasteltiin tulevaisuuden näkymiä ja mahdollisuuksia. Se jäsensi ja selkiytti yrittäjän ajatukset liiketoiminnasta. Yrityksen on helpompi tehdä toimintaansa liittyviä päätöksiä tulevaisuudessa liiketoimintasuunnitelman avulla. Jotta liiketoimintasuunnitelmasta olisi hyötyä, sitä täytyy täydentää ja päivittää säännöllisin väliajoin. Suunnitelman ajan tasalla pitäminen auttaa tarkastelemaan asetettuja tavoitteita, niiden saavuttamista sekä mahdollista muuttumista. Se on myös toiminnan kehittämisen apuväline. Herää kysymys kuinka moni yrittäjä oikeasti hyödyntää liiketoimintasuunnitelmaa toiminnassaan. Yrittäjä on yrittäjä vuorokauden ympäri, joten mielenkiinto liiketoimintasuunnitelman päivitykseen ja käyttöön saattaa unohtua.

Liiketoimintasuunnitelmasta tehtiin mahdollisimman tiivis, mutta kuitenkin siten, että kaikki oleellinen tulee hyvin esille. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta kyseessä olevalle matkailuyritykselle tärkeimpiä asioita liiketoimintasuunnitelmassa ovat swot analyysin laatiminen eli vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien selvittäminen. Myös vision, strategian ja tavoitteiden pohtiminen on tärkeää yritykselle tulevaisuuden kannalta. Muutos- ja kehityskohteiden yhteenkokoamisella saatiin selkoa asioista, joihin on kiinnitettävä huomiota tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelmalle asetetut tavoitteet täyttyivät, haluttuihin kysymyksiin saatiin vastaukset sekä liiketoimintasuunnitelmaan sisältyvät asiat tulivat esille. Liiketoimintasuunnitelman laatimiselle on hyvin paljon erilaisia malleja ja tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelmaa voidaan luonnehtia tiiviiksi sekä pelkästään tärkeimmät asiat sisältäväksi suunnitelmaksi.

Teorialähteiden löytäminen opinnäytetyöhön oli helppoa, koska matkailualaan ja liiketoimintasuunnitelmaan liittyvää kirjallisuutta on melko runsaasti. Matkailualan osalta vaikeutena oli ainoastaan tietojen paikkansa pitävyys nykypäivänä, koska alan kehittyminen on todella nopeatempoista. Myös asiatietojen kerääminen empiria osuuteen oli helppoa, koska opinnäytetyön tekijä on itse ollut yrityksen toiminnassa mukana. Lisäksi yrittäjien haastatteleminen onnistui hyvin ja työhön tarvittavia perustietoja saatiin riittävästi. Yrityksessä ei ole tehty aikaisemmin minkäänlaisia kävijätilastoja ja tarkempia rahavirtoja kuvaavia laskelmia, joten niiden tietojen saaminen ja työhön liittäminen oli hankalaa.

Opinnäytetyöni aihe selkiytyi minulle opintojeni loppupuolella, sillä halusin tehdä opinnäytetyöni perheyrikyseemme ja syventyä sen avulla tarkemmin matkailualaan ja yritystoimintaan liittyviin asioihin. Täysipainoisesti aloitin tekemään opinnäytetyötäni kevätlukukauden alkaessa tammikuussa ja työ valmistui huhtikuun loppuun mennessä. Olen mielestäni kokonaisuudessaan onnistunut hyvin opinnäytetyöni aiheen rajaamisessa ja myös varsinaisen työn tekemisessä. Uskon työstäni olevan hyötyä yritykselle, liiketoimintasuunnitelma selventää yrittäjille yrityksen nykytilaa ja antaa viitteitä siihen mitä mahdollisuuksia olisi tulevaisuudessa yrityksen kehittämiseen.

LÄHTEET

Anttila M. & Iltanen K. 1998. Markkinointi. Porvoo: WSOY graafiset laitokset

Asunta, T., Brännare- Sorsa, R., Kairamo, H. & Matero, S. 2003. Majoitus- ja matkailupalvelu. WS Bookwell Oy.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Edita Oyj.

Janhukainen, I., Junnelius, C. & Sonkin, L. 1988. Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta. Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.

Kaikkonen, V., Korhonen J. & Huovinen, T. 2006. Elämyksiä ja korpien kuiskintaa – Kainuun pienten maaseutumatkailuyritysten asema ja kehityshaasteet. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B7/2006.

Kainuu 2007

<http://www.kajaaninyliopistokeskus oulu.fi/kainuu/092.htm> (Luettu 23.2.2008).

Kamensky, M. 2003. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Edita Prima Oy.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet –80 konseptia menestykseen. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen –Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari Oyj.

Lassila, H. & Aho, S. 2001. Matka maaseudulle – Näkökulmia maaseutumatkailun tutkimukseen. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Matkailu- ja ravitsemisala, Savonia.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Kauppakaari Oyj

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja.

Pajunen, T. 1991. Laadun kehittäminen –esimerkkejä PKT- yrityksistä. Tammer-Paino Oy.

Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Oy Edita Ab.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Kauppakaari Oyj.

Pitkänniemen Lomamökit 2008

<http://www.pitkaniemi.net/index.htm> (Luettu 1.4.2008)

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Kirjakas, 2006.

Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Ruuska, M., Johnsson, R., Rikkinen, L. & Saarinen, T. 1992. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kera Oy.

Silvennoinen, H., Tahvanainen, L. & Tyrväinen, L. 1997. Matkailu, maaseutu ja ympäristö: Matkailun nykytila ja tulevaisuuden näkymät Suomessa ja Pohjois-Karjalassa. Joensuun yliopisto, Metsätieteellinen tiedekunta.

Turunen, M. & Valakari, P. 1998. Maaseutumatkailu – Yrittäjän opas. Maaseutumatkailun teemaryhmä.

Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2007. Yrityksen perustamisopas – Käytännön perustamistoimet. Edita Publishing Oy.

Verhelä, P. & Lackman, P. 2003. Matkailun ohjelmapalvelut. Werner Söderström Osakeyhtiö.

VuokattiMagazine – Vuokatin matkailulehti 2007-2008. Vuokatin matkailukeskus.

VuokattiNews. Sotkamon ja Vuokatin matkailulehti. Numero 1/2008.

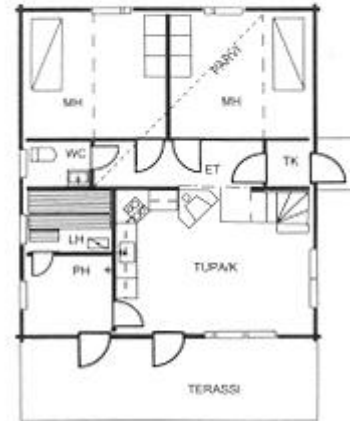
Vuoristo, K-V. 2002. Matkailun muodot. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Metsätähti

100 neliötä + 20 neliön parvi

Mökin varustus:

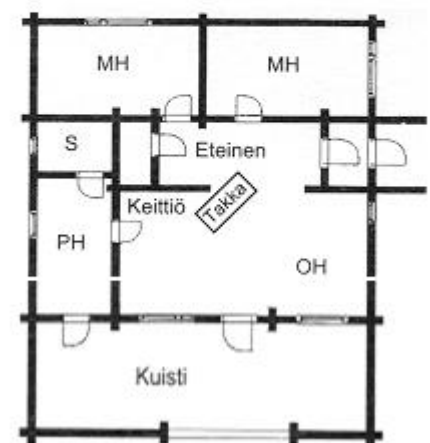
- Astiasto, vuodevaatteet
- Sähkölämmitys, autopistoke
- Sauna (sähkökiuas), suihku, wc
- Takka + takkapuut
- Sähköliesi, liesituuletin
- Jääkaappi, pakastelokero
- Mikroaaltouuni, kahvinkeitin
- Astianpesukone, pyykinpesukone
- Pyykin kuivauskaappi
- Väri-tv, radio
- Koneellinen ilmastointi
- Pölynimuri
- Ulkoterassi



Kielo, 80 neliötä

Mökin varustus:

- Astiasto, vuodevaatteet
- Sähkölämmitys, autopistoke
- Sauna (sähkökiuas), suihku, wc
- Takka + takkapuut
- Sähköliesi, liesituuletin
- Jääkaappi, pakastelokero
- Mikroaaltouuni, kahvinkeitin, pölynimuri



- Astianpesukone, pyykinpesukone
- Pyykin kuivauskaappi
- Väri-tv, radio
- Koneellinen ilmastointi
- Ulkoterassi

Villiruusu

30 neliötä + 10 neliön parvi

Mökin varustus:

- Astiasto, vuodevaatteet
- Sähkölämmitys, autoautopistoke
- Sauna (sähkökuuas), suihku, wc
- Takka + takkapuut
- Sähköliesi, liesituuletin
- Jääkaappi, pakastelokero
- Mikroaaltouuni, kahvinkeitin
- Astianpesukone, pyykinpesukone
- Väri-tv, radio
- Pölynimuri
- Ulkoterassi



Ulpukka

30 neliötä + 10 neliön parvi

Mökin varustus:

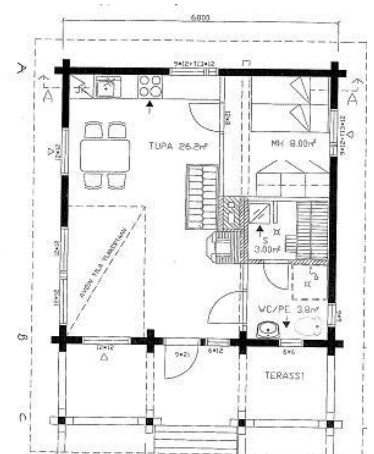
- Astiasto, vuodevaatteet
- Sähkölämmitys, autoautopistoke
- Sauna (sähkökuuas), suihku, wc
- Takka + takkapuut
- Sähköliesi, liesituuletin
- Jääkaappi
- Mikroaaltouuni, kahvinkeitin
- Pyykinpesukone
- Väri-tv, radio
- Pölynimuri
- Ulkoterassi



Onnenapila, 74 neliötä

Mökin varustus:

- Astiasto, vuodevaatteet
- Sähkölämmitys, autopistoke
- Sauna (sähkökiuas), suihku, wc
- Takka + takkapuut
- Sähköliesi, liesituuletin
- Jääkaappi, pakastelokero
- Mikroaaltouuni, kahvinkeitin
- Astianpesukone, pyykinpesukone
- Väri-tv, radio
- Koneellinen ilmastointi
- Pölynimuri
- Ulkoterassi
- miellyttävä hiekkaranta myös lapsille
- allergiaystävällinen, joten emme salli lemmikkien mukaan ottoa tähän mökkiin



LIITE 2. Liiketoimintasuunnitelma

PITKÄNNIEMEN LOMAMÖKKIEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

(salainen)

Liisa Halonen

9.5.2008

SISÄLLYS

1 YRITYKSEN PERUSTIEDOT JA TEHTÄVÄ	2
1.1 Toimiala	4
1.2 Kilpailutilanne	5
1.3 Asiakkaat	6
2 SWOT-ANALYYSI	8
3 VISIO, STRATEGIA JA TAVOITTEET	9
4 KEINOT	11
4.1 Kehittäminen	11
4.2 Markkinointi	12
4.3 Henkilöstö	13
4.4 Talous	13
5 TOTEUTUMINEN JA SEURANTA	15